

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL
ESTÁGIO SUPERVISIONADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLEVERSON DAGA
FÁBIO CAMARGO
QUEILA BARAZETTI DE JESUS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

GUARAPUAVA

2021

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL
ESTÁGIO SUPERVISIONADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CLEVERSON DAGA
FÁBIO CAMARGO
QUEILA BARAZETTI DE JESUS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção de grau e Bacharel em Administração, Curso de Administração, do Centro Universitário Campo Real.

GUARAPUAVA

2021

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	3
CAPÍTULO 2: PROJETO DE INTERVENÇÃO.....	120
CAPÍTULO 3: ARTIGO CIENTÍFICO.....	152
1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA.....	7
1.1 Introdução.....	4
2 ÁREA FUNCIONAL DE MARKETING.....	6
2.1 Planejamento de marketing.....	7
2.2 Segmentação de mercado	8
2.3 Público alvo	8
2.4 Posicionamento	9
2.5 Concorrentes	10
2.6 Compostos de marketing	12
2.6.1 Promoção	12
2.7 Produto	21
2.8 Preço	22
2.9 Distribuição	25
2.10 Inteligência de mercado	27
2.10.1 <i>Net Promoter Score</i> (NPS).....	28
2.11 Controle	30
2.11.1 Pesquisa de satisfação dos clientes.....	30
2.11.2 <i>Top of Mind</i>	37
2.11.3 <i>ServQual</i>	39
2.12 Análise SWOT área funcional de marketing	43
3 ÁREA FUNCIONAL GESTÃO DE PESSOAS.....	44
3.1 Recrutamento	44
3.2 Seleção.....	45

3.3 Análise de cargo	46
3.4 Descrição de cargos	46
3.5 Treinamento e desenvolvimento	47
3.6 Programas motivacionais.....	48
3.7 Programas de segurança.....	49
3.8 Qualidade de vida no trabalho - QVT	50
3.8.1 Benefícios sociais	50
3.8.2 SESMT	51
3.9 Absenteísmo.....	52
3.10 <i>Turnover</i>	54
3.11 Clima organizacional.....	55
3.12 Avaliação de Desempenho e <i>Feedback</i>	60
3.13 Análise SWOT área funcional de gestão de pessoas.....	62
4 ÁREA FUNCIONAL FINANÇAS.....	63
4.1 Planejamento financeiro.....	64
4.1.1 Déficit e Superávits	65
4.2 Tomada de decisões.....	66
4.2.1 Decisões a curto prazo.....	66
4.2.2 Decisões a longo prazo.....	67
4.3 Análise SWOT área funcional de finanças	74
5 ÁREA FUNCIONAL DE PRODUÇÃO	75
5.1 Estratégia de produção	80
5.1.1 A perspectiva <i>top down</i>	80
5.1.2 A perspectiva <i>botton up</i>	81
5.1.3 A perspectiva dos requisitos de mercado	81
5.1.4 A perspectiva da capacidade dos recursos da produção.....	82
5.2 Projeto de produtos.....	82
5.3 Planejamento e controle da produção.....	83

5.4 Gestão dos tempos de produção	84
5.5 Classificação da indústria e <i>layout</i>	86
5.6 Gestão de estoques	90
5.6.1 Tipos de estoque	90
5.7 Gestão da qualidade	94
5.8 Ciclo PDCA.....	96
5.9 Análise SWOT área funcional de produção.....	98
6 ÁREA FUNCIONAL ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	99
6.1 Macroambiente	100
6.1.1 Ambiente político legal	100
6.1.2 Ambiente Cultural	103
6.1.3 Ambiente Econômico	103
6.1.4 Ambiente Tecnológico.....	104
6.1.5 Ambiente Demográfico.....	105
6.1.6 Ambiente Natural	106
6.2 Microambiente	106
6.2.1 Clientes.....	107
6.2.2 Fornecedores.....	107
6.2.3 Intermediários	107
6.2.4 Concorrentes	107
6.3 Análise interna	108
6.3.1 Visão.....	108
6.3.2 Missão	108
6.3.3 Valores.....	109
6.3.4 Marketing	109
6.3.5 Gestão de pessoas	109
6.3.6 Finanças	109
6.3.7 Produção	110

6.3.8 Administração Estratégica.....	110
6.4 Análise SWOT área funcional administração estratégica	111
7 ANÁLISE SWOT ART PIZZA	112
REFERÊNCIAS.....	113

CAPÍTULO 1: DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA
Razão Social: Sirlei Winck Pizzaria
Nome Fantasia: Art Pizza
Inscrição no CNPJ: 28.640.154/0001-67
Ramo de Atividade Principal: Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar - CNAE 5620104
Ramo (s) de Atividade(s) Secundário(s): 5611201 - Restaurante e similares
Data da fundação: 14/9/2017
Empresário/Sócios: N/A
Qual a forma de organização societária da entidade? ☐ Microempreendedor Individual - MEI ☒ Empresário Individual ☐ Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI ☐ Sociedade Limitada ☐ Sociedade Anônima ☐ Cooperativa ☐ Outras _____
Qual o regime tributário adotado pela entidade? ☒ Simples Nacional ☐ Lucro Real ☐ Lucro Presumido ☐ Lucro Arbitrado ☐ Outras _____

1.1 Introdução

Fundada em 14/09/2017 pelos proprietários Amauri da Cruz e Sirlei Winck, a pizzaria Art Pizza foi criada com o intuito de oferecer aos moradores de Entre Rios (Colônia Vitória, Colônia Jordãozinho, Colônia Samambaia, Colônia Cachoeira e Colônia Socorro) uma pizzaria *delivery* na região. A ideia surge no momento em que um dos proprietários fica fora do mercado de trabalho, em razão de problemas de saúde tendo que se afastar de sua profissão.

As atividades da empresa estão voltadas a disponibilizar uma opção de comida rápida e prática, prestando serviço com alta qualidade e bom preço, buscando o sustento de sua família e realizando o sonho de empreender.

Não houve realização de pesquisa de mercado. A iniciativa veio para atender uma necessidade dos clientes com menor poder aquisitivo, unindo o preço acessível a uma opção *delivery* de pizza que até então não havia na região. A experiência do gestor no ramo como pizzaiolo na cidade de Curitiba, bem como sua popularidade e círculo de amigos em Entre Rios, fizeram com que logo adquirisse uma ótima clientela.

A Figura 1 demonstra a fachada da pizzaria, localizada na rua Rio de Janeiro número 625, Colônia Vitória, Entre Rios, distrito de Guarapuava-PR.

Figura 1 - Vista externa da pizzaria Art Pizza



Fonte: Acadêmicos (2019)

Referente a parte interna da empresa, a Figura 2 demonstra a sala de recepção onde atua o setor comercial.

Figura 2 - Vista interna da pizzaria Art Pizza



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 3 ilustra o setor de produção onde são montadas e assadas as pizzas.

Figura 3 - Vista interna da pizzaria Art Pizza



Fonte: Acadêmicos (2019).

Segundo as imagens acima, observa-se que a empresa estudada se classifica em dois departamentos (comercial e produtivo), sendo eles diferenciados por suas respectivas atividades.

2 ÁREA FUNCIONAL DE MARKETING

Independente do tamanho da organização, o marketing é essencial para a empresa, pois mais do que qualquer outra função nos negócios, o marketing tem como objetivo atrair novos clientes e manter os atuais propiciando-lhes satisfação.

Kotler e Armstrong (2007 p. 5) evidenciam que:

o marketing é um processo administrativo e social pelo qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação e troca de valor com os outros. Em um contexto mais específico dos negócios, o marketing envolve construir relacionamentos lucrativos e de valor com os clientes. Marketing é o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.

Para Las Casas (2004, p.15) “marketing é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concorrentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar os objetivos da empresa e considerando o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade”.

Precisa-se entender as necessidades e os desejos dos clientes e o mercado no qual atuam, pois os clientes formam expectativas em relação ao valor e a satisfação que várias ofertas proporcionam, e a partir disso fazem suas escolhas de acordo com suas expectativas.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 5) “os clientes satisfeitos compram novamente e contam aos outros suas boas experiências. Os clientes insatisfeitos muitas vezes mudam para a concorrência e depreciam o produto aos outros”.

Diante disso, é nítido a necessidade de aperfeiçoamento dos profissionais de marketing, visto que para o bom resultado da empresa, esta área bem como os benefícios que ela traz são de suma importância.

Blessa (2005 p. 1) evidencia que “marketing é o processo de planejamento, execução, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços de modo a criar trocas que satisfaçam aos objetivos individuais, organizacionais e dos clientes. A ação de marketing é ampla, conforme o enfoque de cada empresa”.

A empresa Art Pizza possui um forte elo com os seus clientes, devido ao conhecimento que o gestor possui com grande parte da população, e conta com uma perspectiva de crescimento, apostando na satisfação dos clientes e qualidade dos produtos.

2.1 Planejamento de marketing

Plano de marketing é uma ferramenta gerencial utilizada na identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT), ajudando no momento de definir metas para as organizações. Com essa ferramenta pode-se identificar as necessidades e desejos do mercado consumidor.

Um bom planejamento de marketing proporciona à empresa uma visão sistêmica sobre o que deve ser feito na organização, observar e tirar o melhor proveito das oportunidades encontradas e potencializar os pontos fortes.

Segundo Kotler (2007, p. 30)

o plano estratégico de uma empresa estabelece quais tipos de negócios ela vai operar e os objetivos de cada um desses negócios [...] o marketing exerce um papel fundamental no planejamento estratégico de uma empresa de várias maneiras. Primeiro, proporciona uma filosofia direcionada que sugere que a estratégia da empresa deve girar em torno da construção de relacionamentos lucrativos com importantes grupos de clientes. Depois, ele proporciona informações aos elaboradores do planejamento estratégico ao ajudar a identificar oportunidades de mercados atraentes e ao avaliar o potencial da empresa de obter vantagens delas. Por fim, em unidades de negócios individuais, elabora estratégias para atingir os objetivos da unidade.

Também tendo como base um planejamento de marketing estruturado é possível prever situações de crise para a empresa. Além disso, ele pode dizer qual é o potencial de mercado que a empresa possui, levando a respostas úteis para a concretização de um bom capital.

Las Casas (2004, p. 59) diz que “ao exercer a função do planejamento, partindo dos objetivos da empresa, ele deve quantificar o mercado de atuação e determinar o potencial de mercado e o nível de renda. Fazer previsão e orçamento envolve também em outras tarefas de marketing como determinação de mercados e outras atividades do planejamento mercadológico”.

A empresa Art pizza não possui um planejamento de marketing formalizado, mas para prospectar clientes e alavancar as vendas, a empresa realiza diversas promoções. Essas promoções acontecem conforme solicitação do gestor e são expostas ao público através das redes sociais que a empresa utiliza.

As promoções citadas acima serão explanadas no tópico 2.6.1.

2.2 Segmentação de mercado

A segmentação de mercado é uma das ferramentas mais eficientes para se trabalhar bem seu público-alvo.

Segundo Kotler (1996, p. 257), "segmentação de mercado é o ato de dividir um mercado em grupos distintos de compradores com diferentes necessidades e respostas".

Então, a segmentação é um processo que subdivide-se em quatro micro áreas: geográfica, psicográfica, demográfica e comportamental. Estes serão descritos na Tabela 1 abaixo:

Tabela 1: Segmentação de mercado.

GEOGRÁFICO: • Região.	DEMOGRÁFICO: • Renda.
PSICOGRÁFICO: • Estilo de vida; • Status.	COMPORTAMENTAL: • Grau de lealdade.

Fonte: Adaptado de Kotler (1996).

A Tabela 1 acima representa as quatro micro áreas em que a Art Pizza atua no segmento de mercado.

Para chegar nos resultados apresentados na Tabela 1, foram levadas em consideração as informações levantadas na pizzaria junto ao gestor.

Com isto, pode-se verificar que os clientes são todos da região de Entre Rios, não havendo pedidos de outras localidades e que pelo fato da região ser de certa forma, distante das cidades mais próximas (Guarapuava e Pinhão), a pizzaria se tornou uma ótima opção de refeição rápida e prática.

Verificou-se também, que os clientes da Art Pizza são leais a pizzaria, e que possuem uma renda e status inferior aos clientes que fazem uso dos serviços da maior concorrente (Paulistana), possuindo assim, um estilo de vida mais simples.

2.3 Público alvo

O público alvo é constituído por um conjunto de compradores com

necessidades ou características em comum que a empresa decide atender. Sendo assim, a organização trabalha para atender essas pessoas focando as ações de marketing e vendas.

Segundo Kotler (1998, p. 529) “a palavra audiência-alvo referia-se ao público-alvo e denominava-se essa audiência como fator influenciador crítico nas escolhas sobre como, o que, quando e onde o comunicador deveria desenvolver sua comunicação”.

Conclui-se que o público-alvo se refere às pessoas que ostentam diferentes papéis no processo de compra de algum produto ou serviço, como os “[...] compradores potenciais do produto da empresa, usuários atuais, decisores ou influenciadores, [...] formada por indivíduos, grupos, públicos específicos ou público em geral” (KOTLER, 1998, p. 529).

Por se tratar de uma empresa que oferece um produto que é consumido pela maioria da população, não houve preocupação em possuir um público alvo definido. Para conseguir maiores esclarecimentos sobre isso, os acadêmicos realizaram pesquisas de satisfação no segundo semestre de 2018 e no primeiro e segundo semestre de 2019 para verificar qual o gênero e a faixa etária dos clientes que mais consomem o produto. Essas informações serão demonstradas nos Gráficos 2 e 3.

2.4 Posicionamento

Posicionamento de mercado está diretamente relacionado a posição que produtos, marcas e serviços ocupam na mente de seus respectivos consumidores.

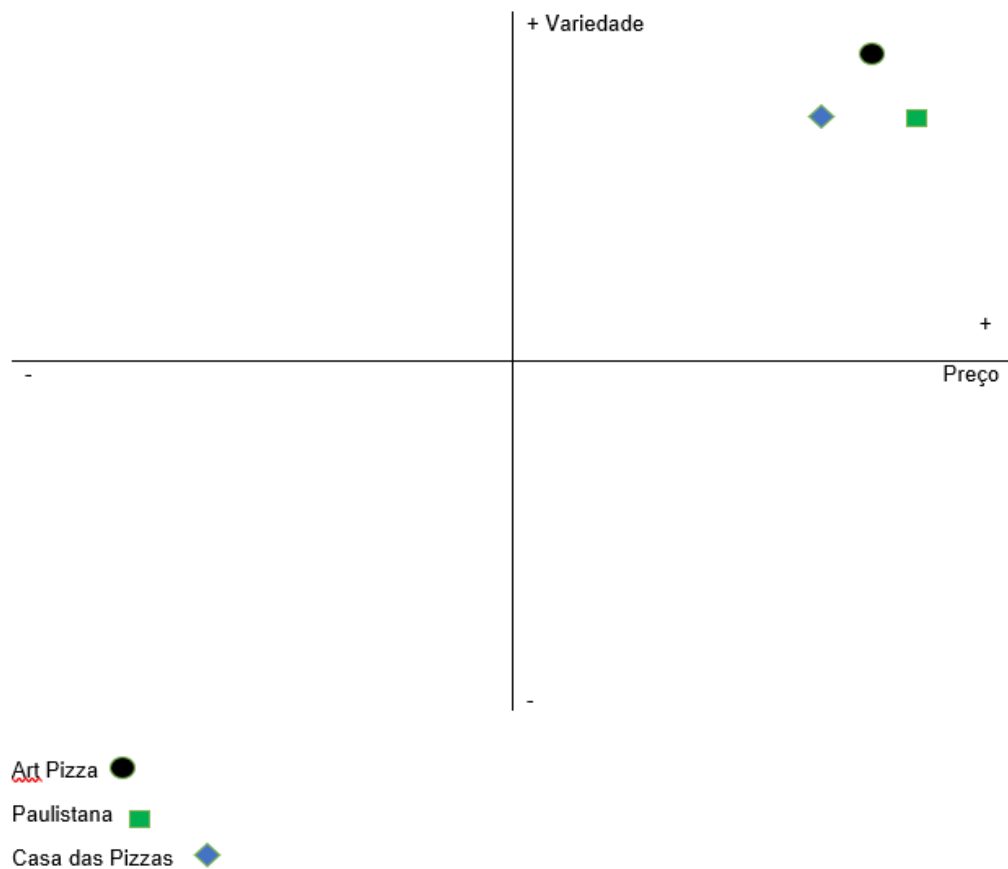
Segundo Kotler & Armstrong (2003) o posicionamento do produto é a forma como o mesmo é visto pelos consumidores em relação aos seus principais atributos e o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes.

De acordo com Gade (1998, p. 80) “o que se busca é a melhor posição relativa do produto na percepção do consumidor. [...] O posicionamento de produtos coloca a marca ou o produto em posição relativa em relação aos outros”.

Através do Gráfico 1 abaixo é possível visualizar o posicionamento em relação a variedade e preço das três pizzarias que oferecem o serviço de *delivery* em Entre Rios. Para a elaboração do gráfico os acadêmicos realizaram uma pesquisa de mercado que apresentou os dados contidos na Tabela 2.

Diante disso, o gráfico fica esboçado da seguinte forma:

Gráfico 1 : Matriz de posicionamento



Fonte: Acadêmicos (2019).

Tratando-se de variedade, pode-se verificar que a Art Pizza se sobressai em relação a sabores e tamanhos. No quesito valores, a pizzaria estudada demonstra valores que estão entre os preços mais altos da pizzaria Paulistana e dos preços mais baixos da pizzaria Casa das Pizzas.

2.5 Concorrentes

Muitas empresas lançam novos produtos que acabam tornando obsoletos os produtos de seus concorrentes. Com abertura do mercado brasileiro, muitas empresas encontraram subitamente, diversos concorrentes de diferentes regiões, vendendo produtos com qualidade superior e preços reduzidos, com isso muitas empresas aperfeiçoaram seus métodos de produção, outras reduziram preços e ainda houve quem preferisse importar do que produzir.

Segundo Las Casas (2004, p. 33), “a concorrência é um importante fator a considerar. Além da concorrência de produtos, existe a concorrência a nível de

empresas. A abertura de muitos concorrentes podem determinar a retirada de algum varejista menos preparado em determinada área de atuação.”

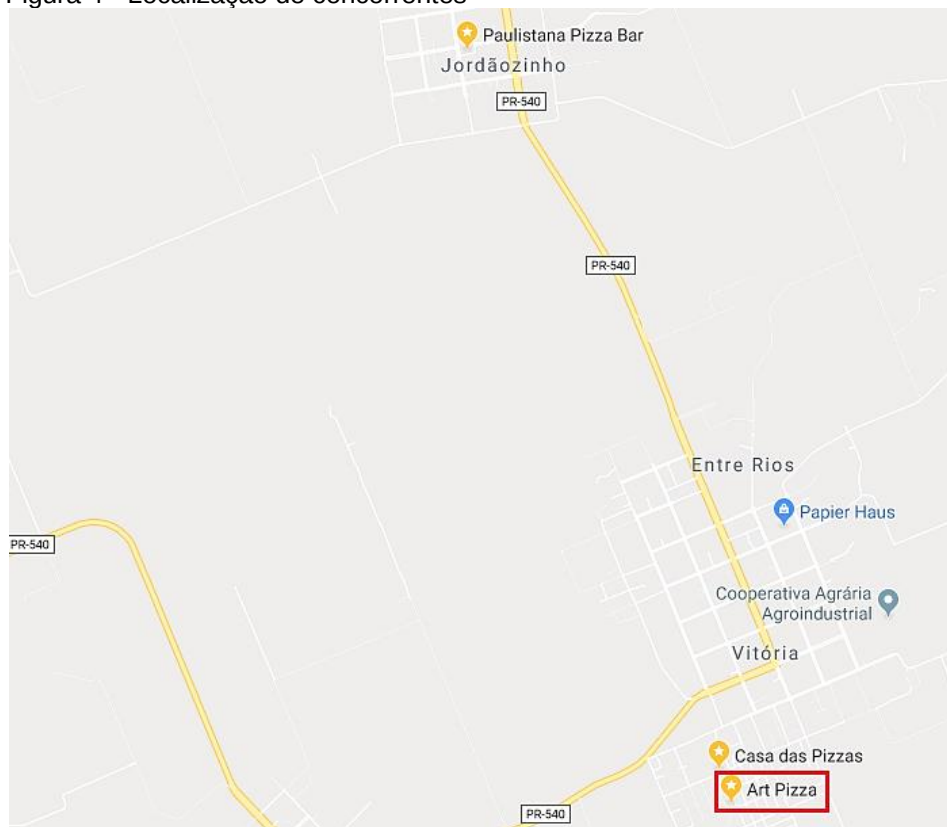
Kotler & Armstrong (2007, p. 58) evidencia que:

para ser bem-sucedida a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes. Assim, os profissionais de marketing devem fazer mais do que simplesmente se adaptar às necessidades dos consumidores-alvo. Eles devem também obter vantagem estratégica posicionando agressivamente suas ofertas em relação às de seus concorrentes na mente dos consumidores.

Os principais concorrentes da empresa estudada, são pizzarias que oferecem o serviço de *delivery*, e que atuam no distrito de Entre Rios na Colônia Vitória.

A Art Pizza possui dois concorrentes diretos: a pizzeria Paulistana que destaca-se pela particularização no preparo e nos ingredientes dos produtos oferecidos, visto que volta-se para uma linha *gourmet*, além da ótima infraestrutura, no entanto, por se tratar de um estabelecimento com preços elevados, possui um nicho de mercado específico. E a Casa das pizzas que tem por principal característica o preço baixo, no entanto, oferece produtos com ingredientes visivelmente mais simples.

Figura 4 - Localização de concorrentes



Fonte: Google® Maps (2019).

Na Figura 4 pode-se identificar as localizações dos concorrentes em regiões próximas da Art Pizza.

2.6 Compostos de marketing

Os 4P's fazem parte do planejamento de um produto, desde a praça que será vendido, até o preço e promoções utilizadas.

Para Kotler (2007, p. 42), “o *mix* de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. Consiste em tudo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto”.

As diversas possibilidades podem ser incluídas em quatro grupos: produto, preço, praça e promoção.

A seguir serão demonstrados na Figura 5 os 4P's de Marketing.

Figura 5: Compostos do Marketing.



Fonte: Adaptado do Blog Rockcontent (2019).

Pelo fato de existir várias características de produtos e consumidores, a ferramenta dos 4P's é utilizada de modos e intensidades diferentes.

2.6.1 Promoção

Trata-se de formas eficientes para chamar a atenção do cliente e comunicá-lo sobre seus produtos e serviços.

Para Blessa (2005, p. 2),

promoção é qualquer esforço feito para comunicar e promover empresas ou produtos, sem utilizar mídia convencional. Tem uma abrangência muito grande, podendo ser uma ação ou conjunto de ações comparadas em uma mensagem objetiva de comunicação, ou um evento simples, como um patrocínio de um campeonato esportivo ou concerto musical.

A promoção é a divulgação da marca, que fará com que a empresa se torne conhecida, atraindo cada vez mais clientes e fidelizando os existentes.

Uma das formas de alcance de novos clientes são as pesquisas de satisfação que foram elaborados pela equipe de estágio em comum acordo com o gestor da empresa. Os resultados dessas pesquisas serão demonstradas no tópico 2.11.1 a iniciar.

Para estimular o público a participar e responder as pesquisas de satisfação, foram realizadas promoções no *Facebook*® da empresa, onde o cliente precisava seguir algumas regras para validar a participação no sorteio de uma pizza tradicional com o sabor da preferência do cliente.

Assim, além de atrair os clientes já existentes para interagir com a empresa e coletar informações sobre o que a empresa deveria melhorar, também era possível notar que a cada pesquisa realizada, havia um crescimento em relação ao alcance de usuários da página do *Facebook*® da empresa.

A promoção citada acima está demonstrada na Figura 6.

Figura 6: Promoção Art Pizza.

 **Art Pizza Delivery** Publicado por Fábio Camargo [?] · 16 de maio às 20:01 · 

Sabendo que o principal objetivo da Art Pizza é levar ao cliente o melhor sabor e o melhor atendimento, novamente solicitamos a colaboração de vocês para responder a nossa pesquisa de satisfação semestral.

E como de costume, faremos o sorteio de uma deliciosa pizza tradicional de sua preferência!!!

É só clicar e torcer para ganhar:
<https://forms.gle/wgQYCCoL49p2gj7PA>

Regras do sorteio:

- 1 - Responda a pesquisa do link a cima.
- 2 - Curtir a página da Art Pizza Delivery no Facebook.
- 3 - Marcar 2 amigos na publicação original.
- 4 - Tire um print da mensagem final da pesquisa e poste nos comentários na publicação original.

Atenção: siga todas as regras para validar sua participação. Muito obrigado e boa sorte a todos!



Fonte: Facebook ® (2019).

Outra promoção elaborada pela equipe de estágio é a “Minha pizza perfeita”, onde o cliente pode sugerir ingredientes para a criação de um novo sabor de pizza para fazer parte do cardápio *gourmet*, como demonstrado na Figura 7.

Figura 7: Promoção minha pizza perfeita.

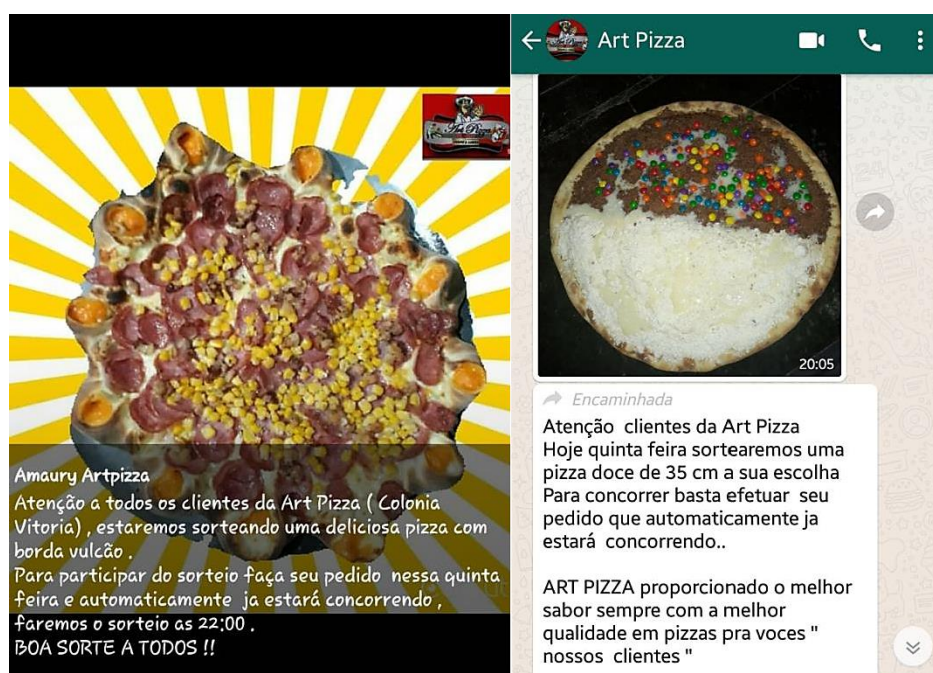


Fonte: Facebook ® (2019).

As promoções citadas acima foram criadas no *Google®* Formulário com o intuito de coletar opiniões dos clientes da Art Pizza.

A empresa Art pizza possui ainda outra promoção, demonstrada na Figura 8, onde o intuito é divulgar toda quinta-feira a promoção de um sabor de pizza utilizando a rede social *WhatsApp®*.

Figura 8: Promoção semanal realizada em todas as quintas-feiras.



Fonte: Acadêmicos (2019)

Todas as promoções realizadas na empresa possuem o foco na cativação dos clientes já existentes, bem como na prospecção de novos clientes, visto que um cliente satisfeito sempre será a melhor propaganda da empresa.

2.6.1.1 Propaganda

Por meio da propaganda a empresa mostra o seu produto, demonstrando o quanto é bom, chamando a atenção do cliente, estimulando a comprá-lo através de revistas, jornais, etc.

Segundo Kotler & Armstrong (2007, p. 398) "propaganda é a utilização de mídia paga por uma empresa vendedora para informar e persuadir os consumidores e despertar neles as lembranças de seus produtos ou de sua organização".

Já Sant'Anna (2005) define propaganda como uma técnica de comunicação de massa paga com a finalidade de fornecer informações, desenvolver atitudes e provocar ações benéficas ao anunciante, geralmente para vender produtos ou serviços.

A Art Pizza possui duas formas simples de propaganda que consistem na

impressão de panfletos, demonstrado na Figura 9, e a produção da própria embalagem de pizza que leva sua logo e telefones para contato, como será demonstrado na Figura 11.

Figura 9: Panfleto Art Pizza.



Fonte: Acadêmicos 2019.

Os panfletos são esporadicamente distribuídos em alguns comércios da região e também ficam disponíveis no balcão da pizzaria Art Pizza.

2.6.1.2 Merchandising

O *merchandising* é um conjunto de técnicas responsáveis pela divulgação dos produtos tendo como objetivo de levar informações direcionadas a motivar e influenciar o cliente fazendo com que acelere a rotatividade do produto.

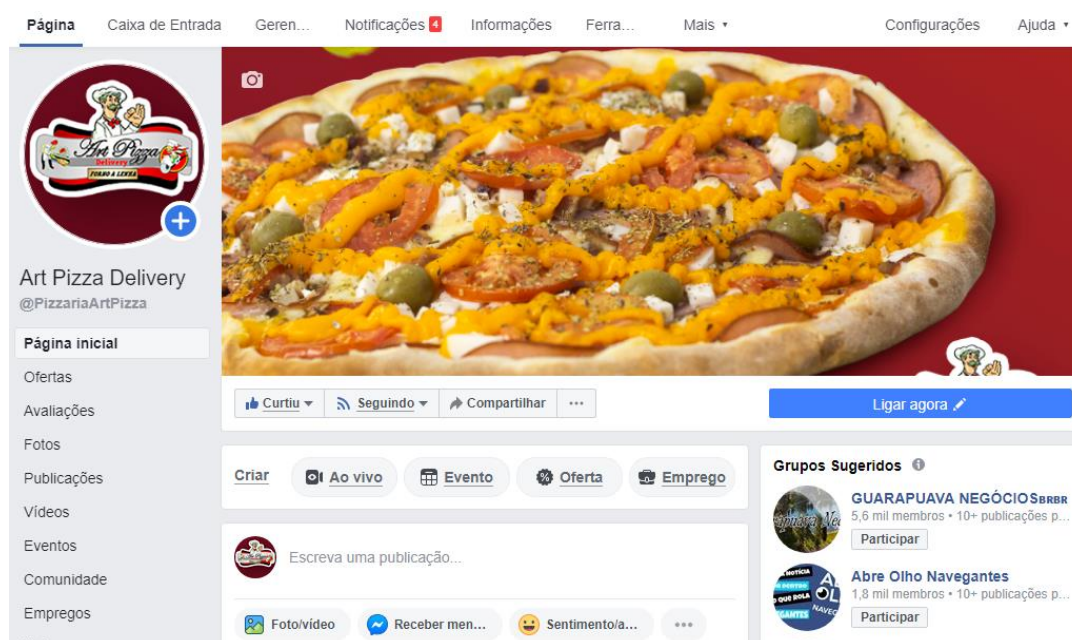
Lupetti (2015, p. 21), afirma que “*merchandising* é um conjunto de ações que

visa construir um cenário favorável à compra do produto no ponto de venda. Tem como objetivos induzir consumidores potenciais à experimentação do produto, apresentar inovações, incentivar canais de distribuição, além de provocar tráfego nas lojas”.

Segundo Las Casas (2004 p. 257), a “Associação Americana de Marketing defendeu o *merchandising* como uma operação de planejamento necessária para se pôr no mercado o produto certo, no lugar, no tempo, em quantidades e a preço certo”.

A empresa estudada possui apenas a página do *Facebook*® como forma de *merchandising*. Esta está demonstrada na Figura 10.

Figura 10: Página Art Pizza.



Fonte: *Facebook* ® (2019).

Nesta página, é possível encontrar informações como o histórico da empresa, horário de atendimento, promoções, entre outras informações relevantes.

2.6.1.3 Promoções de vendas

Promoção de vendas está diretamente ligado a aceitação de um produto ou serviço por um tempo específico. Através dessa ferramenta pode-se tomar algumas atitudes para que esse objetivo seja alcançado com rapidez, visto que essa tática de

marketing esta ligada a sazonalidade, ou seja, dependendo da época do ano o produto ou serviço, tem maior ou menor de capacidade de venda.

A promoção de vendas pode ser definida como sendo um incentivo a compra dos produtos.

Para Las Casas (2004, p. 255), “promoção de venda abrange as atividades que suplementam as vendas pessoais e a propaganda coordenando-as e ajudando a torná-las efetivas tais como o uso de amostras, exposições, demonstrações e outros esforços que não estejam incluídos na rotina diária”.

As únicas formas de promoções de venda são as promoções "pontue e ganhe", demonstrado e a promoção semanal realizada em todas as quintas-feiras citada na Figura 8.

A promoção "pontue e ganhe" teve uma boa aceitação pelos clientes, visto que também proporciona um ganho a eles. Em cada compra realizada, o cliente recorda o *ticket* (1 ponto) inserido na embalagem da pizza e os acumula até alcançar 10 pontos. Na décima primeira pizza que o cliente for pedir, ele pode trocar os 10 *tickets* por uma pizza sem nenhum custo (se for retirada no balcão). Caso o cliente prefira que o *motoboy* entregue, será cobrado apenas a taxa de entrega referente a cada Colônia.

Abaixo, a Figura 11 demonstra a embalagem da pizza onde consta o ponto citado na promoção acima.

Figura 11: Promoção pontue e ganhe.



Fonte: Acadêmicos (2019).

O *Facebook*® também é considerado uma forma de promoção de venda, visto que completa os esforços de venda e de propaganda da empresa. Para demonstrar isso, a Figura 12 traz a evolução de curtidas que a página obteve após a administração da mesma passar a ser uma responsabilidade da equipe de estágio. Utilizando essa rede social como uma forma de propagação de promoções e publicações semanais de produtos oferecidos pela pizzaria, pode-se verificar um aumento significativo de curtidas na página.

Figura 12: Total de curtidas na página



Fonte: *Facebook* ® (2019).

Através de publicações realizadas na página do *Facebook*®, a empresa conseguiu uma visibilidade maior e, segundo o gestor, a prospecção de novos clientes.

2.6.1.4 Relações públicas

Relações públicas refere-se ao esforço que a empresa faz para relacionar-se com o mercado onde atua, comunicar-se com o seu público buscando sempre o melhor relacionamento e uma boa reputação perante a sociedade.

Além do fato de estreitar, melhorar e manter bons relacionamentos, seja entre empresas, organizações, pessoas públicas ou não, existe em nossa sociedade a necessidade de comunicação. É preciso comunicar para que assim exista uma visão das pessoas e públicos com quem possa ou esteja ocorrendo um relacionamento, sejam esses públicos consumidores, fornecedores, colaboradores ou qualquer vínculo de envolvimento que

possa existir entre ambos. As pessoas que tem uma mensagem a comunicar ha muito reconhecerem o poder que a opinião pública tem de fazer com que outras pessoas ajam. (LATTIMORE et al., 2012 p . 36)

Las Casas (2009, p. 301) diz que “relações públicas são, conforme o próprio nome, relações com o público. É a administração desse relacionamento com o objetivo de causar uma imagem favorável da empresa para maior eficiência”.

A Art Pizza faz a venda de pizzas pré-assadas toda segunda-feira para o Colégio Estadual do Campo Dom Pedro I com o mínimo de rentabilidade. O Colégio por sua vez, faz a revenda dos produtos a um valor acessível para as crianças e adolescentes. Além disso, prezando um bom relacionamento com o departamento de Polícia de Entre Rios, a pizzaria oferece gratuitamente, duas vezes ao mês uma pizza tradicional (8 pedaços) com o sabor a escolha dos policiais. Essas são as únicas formas de relações públicas da empresa.

2.7 Produto

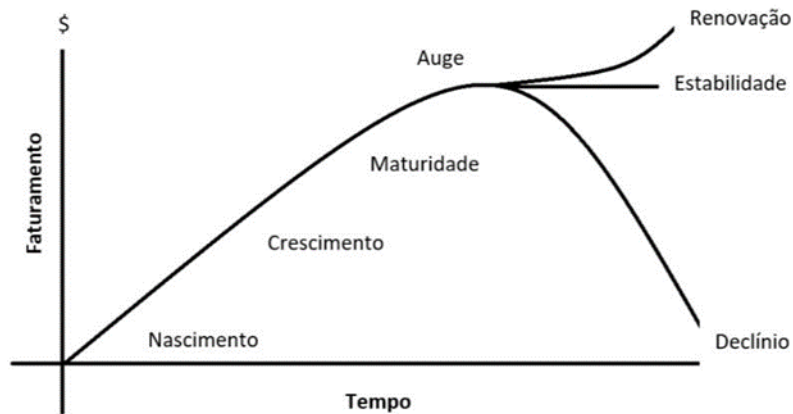
É qualquer coisa que possa ser oferecido no mercado para comercialização e que satisfaça uma necessidade ou desejo.

Conforme Kotler & Armstrong (2007, p. 200),

produto pode ser um mercado para apreciação, aquisição, uso ou consumo de algo que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade [...]. Produtos incluem mais do que apenas bens tangíveis. Definidos amplamente, incluem objetos físicos, serviços, eventos, pessoas, lugares, organizações, idéias ou um misto de todas essas atividades.

Todos os produtos têm algumas fases de vida no mercado de consumo. A Figura 13 demonstra o gráfico de análise de ciclo de vida do produto:

Figura 13: Análise de ciclo de vida do produto



Fonte: Adaptado do Neil Patel Digital (2019).

- a) nascimento – Inicia-se a introdução do produto no mercado.
- b) crescimento - Período que marca a aceitação dos consumidores.
- c) maturidade – Nessa fase as vendas diminuem e os lucros estabilizam ou diminuem. Isso se dá principalmente porque a empresa terá gastos para defender sua mercadoria perante à concorrência.
- d) auge – Nessa fase o produto encontra o seu ápice
- e) estabilidade – O produto agora está conseguindo se manter ativo no mercado de consumo.
- f) declínio – O produto começa a perder participação no mercado.
- g) renovação - Fase em que o produto se renova para aumentar sua participação no mercado de consumo.

A Pizzaria Art Pizza encontra-se na fase de maturidade, pois, já é uma empresa conhecida na região, mas que ainda precisa desenvolver em alguns aspectos até atingir o auge.

Tendo como principais produtos, pizzas e refrigerantes, o diferencial da Art Pizza, segundo o Gráfico 4 da pesquisa de satisfação, é a qualidade dos produtos e o atendimento.

2.8 Preço

Sendo um dos quatro variáveis no composto mercadológico, o preço é utilizado no desenvolvimento no plano de marketing sendo umas das variáveis mais

importantes na alocação de recursos.

Conforme Kotler & Armstrong (2007, p. 258), "preço é a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço". Para Gordon (1998, p. 36), "o preço procura garantir um retorno justo sobre o investimento feito pela empresa em seu produto mais ou menos estático".

Já Las Casas (2004, p. 188) diz que "o preço ajuda a dar valor às coisas e representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora por meio da alocação de recursos, capital e mão de obra e manufatura dos produtos comercializados".

Na Art Pizza os preços são definidos pelo gestor da empresa somente com base no custo da matéria-prima. Com isso é estimada a margem necessária para obter lucro.

A empresa trabalha com uma política de descontos, no entanto, não é divulgado. O valor é decrescido apenas quando solicitado ou quando se trata de clientes frequentes.

A Tabela 2 abaixo demonstra todos os sabores de pizza oferecidos pela Art Pizza, bem como a comparação de preços com os seus concorrentes diretos, também demonstrados no gráfico 1, de matriz de posicionamento.

Tabela 2 - Lista de preços Art Pizza e seus concorrentes

	ART PIZZA			PAULISTANA			CASA DAS PIZZAS		
	Broto	Grande	Master	Broto	Grande	Master	Broto	Grande	Master
Tradicionais									
Alho e óleo	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 19,95	R\$ 39,90	-	-	-	-
Americana	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	-		-	-	R\$ 26,00	-
Atum	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 23,45	R\$ 46,90	-	-	-	-
Bacon	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 26,45	R\$ 52,90	-	-	R\$ 24,00	-
Bacon com milho	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	-		-	-	-	-
Bauru	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 20,45	R\$ 40,90	-	-	-	-
Bolonhesa	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	-		-	-	-	-
Brasileira	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	-		-	-	-	-
Calabresa	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 22,95	R\$ 45,90	-	-	R\$ 24,00	-
Campestre	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	-		-	-	-	-
Catupiry	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	-		-	-	-	-
Champignon	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	-		-	-	-	-
Chinesa	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	-		-	-	-	-
Espanhola	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	-		-	-	R\$ 30,00	-
Frango com catupiry	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 29,45	R\$ 58,90	-	-	R\$ 24,00	-
Marguerita	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 24,95	R\$ 49,90	-	-	R\$ 26,00	-
Mexicana	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	-		-	-	-	-
Milho	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 19,95	R\$ 39,90	-	-	-	-
Moda da casa	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 32,95	R\$ 65,90	-	-	R\$ 26,00	-
Muçarela	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 19,45	R\$ 38,90	-	-	R\$ 24,00	-
Napolitana	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	-		-	-	-	-
Palmito	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 32,95	R\$ 65,90	-	-	R\$ 24,00	-
Portuguesa	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 27,00	R\$ 54,00	-	-	R\$ 24,00	-
4 Queijos	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	R\$ 34,95	R\$ 69,90	-	-	R\$ 26,00	-
Vegetariana	R\$ 24,00	R\$ 35,00	R\$ 45,00	-		-	-	R\$ 24,00	-
Especiais									
Calabresa mineira	R\$ 26,00	R\$ 40,00	R\$ 50,00	-	-	-	-	R\$ 24,00	-
Crocante	R\$ 26,00	R\$ 40,00	R\$ 50,00	-	-	-	-	R\$ 24,00	-
Havaiana	R\$ 26,00	R\$ 40,00	R\$ 50,00	-	-	-	-	-	-
Grega	R\$ 26,00	R\$ 40,00	R\$ 50,00	-	-	-	-	-	-
Canadense	R\$ 26,00	R\$ 40,00	R\$ 50,00	-	-	-	-	R\$ 30,00	-
Strogonoff	R\$ 26,00	R\$ 40,00	R\$ 50,00	R\$ 41,95	R\$ 83,90	-	-	R\$ 30,00	-
Tomate seco com rúcula	R\$ 26,00	R\$ 40,00	R\$ 50,00	R\$ 34,45	R\$ 68,90	-	-	-	-
Moda do cliente	R\$ 26,00	R\$ 40,00	R\$ 50,00	-	-	-	-	-	-
Nobres									
Samambaia	R\$ 29,00	R\$ 47,00	R\$ 57,00	-	-	-	-	-	-
Jordãozinho	R\$ 29,00	R\$ 47,00	R\$ 57,00	-	-	-	-	-	-
Vitória	R\$ 29,00	R\$ 47,00	R\$ 57,00	-	-	-	-	R\$ 30,00	-
Cachoeira	R\$ 29,00	R\$ 47,00	R\$ 57,00	-	-	-	-	-	-
Socorro	R\$ 29,00	R\$ 47,00	R\$ 57,00	-	-	-	-	-	-
Doces									
Chocolate	R\$ 26,00	R\$ 37,00	R\$ 47,00	R\$ 24,95	R\$ 49,90	-	-	-	-
Brigadeiro	R\$ 26,00	R\$ 37,00	R\$ 47,00	-	-	-	-	-	
Prestígio	R\$ 26,00	R\$ 37,00	R\$ 47,00	R\$ 25,50	R\$ 51,00	-	-	R\$ 26,00	-
Chokito	R\$ 26,00	R\$ 37,00	R\$ 47,00	-	-	-	-	-	-
Sensação	R\$ 26,00	R\$ 37,00	R\$ 47,00	R\$ 29,95	R\$ 59,90	-	-	R\$ 26,00	-
Dois amores	R\$ 26,00	R\$ 37,00	R\$ 47,00	-	-	-	-	-	-
Confetes ao leite	R\$ 26,00	R\$ 37,00	R\$ 47,00	-	-	-	-	R\$ 26,00	-
Romeu & Julieta	R\$ 26,00	R\$ 37,00	R\$ 47,00	R\$ 29,95	R\$ 59,90	-	-	R\$ 26,00	-
Banana	R\$ 26,00	R\$ 37,00	R\$ 47,00	R\$ 24,00	R\$ 48,00	-	-	-	-
Calzones									
Moda da casa	-	R\$ 50,00	R\$ 75,00	-	-	-	-	-	-
Calabresa	-	R\$ 50,00	R\$ 75,00	-	-	-	-	-	-
4 Queijos	-	R\$ 50,00	R\$ 75,00	-	-	-	-	-	-
Canadense	-	R\$ 50,00	R\$ 75,00	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados levantados pelos autores (2019).

A Tabela 3 a seguir, demonstra todos os produtos, bem como os valores praticados pela Art Pizza.

Tabela 3 - Lista de produtos e valores da Art Pizza

ART PIZZA					
	Tradicionais	Doces	Especiais	Nobres	Calzones
Pequena	R\$ 24,00	R\$ 26,00	R\$ 26,00	R\$ 29,00	-
Grande	R\$ 35,00	R\$ 37,00	R\$ 40,00	R\$ 47,00	R\$ 50,00
Master	R\$ 45,00	R\$ 47,00	R\$ 50,00	R\$ 57,00	R\$ 75,00
Bordas recheadas					
Salgadas			Doces		
	Cheddar ou Caturiry	Bacon, calabresa, frango ou mussarela	Doce de leite, goiabada ou chocolate		
Pequena	R\$ 2,00	R\$ 5,00	R\$ 4,00		
Grande	R\$ 2,00	R\$ 5,00	R\$ 4,00		
Master	R\$ 3,00	R\$ 6,00	R\$ 5,00		
Refrigerante 2 lt					
Coca - Cola		R\$ 9,00			
Sprite		R\$ 8,00			
Fanta Laranja		R\$ 8,00			
Guaraná		R\$ 8,00			

Fonte: Dados levantados pelos autores (2019).

Além das pizzas, a Art Pizza também oferece algumas opções de bordas e refrigerantes.

2.9 Distribuição

Para que os produtos finais cheguem até o consumidor utiliza-se os canais de distribuição. Na prática, esse meio consiste em levar o produto que a empresa produz para que seja exposto e vendido.

Segundo Gordon (1998, p. 146)

o mercado empresarial, normalmente, tem canais de distribuição mais curtos do que os mercados consumidores. Frequentemente, empresas que operam entre negócios atendem diretamente contas importantes ou de âmbito nacional, as de menor porte atendem por meio de canais intermediários de distribuição, e as de porte médio por alguma combinação, ou somente uma ou outra. As organizações que fazem negócio com os consumidores, frequentemente o fazem por múltiplos meios. No caso de produtos eletrônicos e de computação, não é raro que os fabricantes acessem o mercado de

consumidores diretamente por grandes varejistas e cadeias de lojas e os pequenos varejistas através de distribuidores.

Para Gomes e Ribeiro (2011, p. 7), “a logística integrada é o relacionamento entre fornecedor, suprimentos, produção, distribuição e cliente, havendo um fluxo de materiais e outro de informações”.

Conforme Las Casas (2004, p. 250), a via de distribuição é “um composto de um número de organizações de indivíduos que se encarregaram de levar o produto ou serviços ao local onde o comprador potencial se encontra”.

Na Art Pizza não existe uma equipe de venda, há apenas um colaborador responsável pela venda via redes sociais e telefone. Não possuindo serviço de vendas *online*, conta somente com uma equipe física composta por 7 colaboradores, os quais são distribuídos da seguinte forma: 1 auxiliar de cozinha que é responsável por preparar a massa e as matérias-primas que servirão para montar as pizzas, além de fazer a reposição desses produtos caso seja necessário; 1 auxiliar de cozinha encarregado de abrir as massas, 1 pizzaiolo responsável pela montagem das pizzas; 1 assador; 1 atendente e 2 entregadores.

Em relação ao estoque da empresa, a empresa não possui estoque de produtos acabados. Devido ao pouco espaço que o estabelecimento possui, há apenas um pequeno volume de matéria-prima para a utilização na produção semanal que fica disposto em um *freezer* próximo a área produtiva, e um estoque de segurança de produtos perecíveis, mas com maior tempo de validade que encontra-se no segundo andar da empresa.

A empresa não possui intermediários, centros de distribuição, bem como serviço de pós venda.

Em relação a preparação, expedição e transporte do produto, tudo inicia após o pedido, quando é realizado o processo de montagem da pizza. Logo depois é repassado para o assador e por fim para o *motoboy* realizar a entrega no endereço do cliente. Por se tratar de uma pizzeria *delivery*, sua expedição e transporte são de acordo com os pedidos feitos no dia.

Em casos de entregas incorretas, a Art Pizza não faz a cobrança do produto e oferece um brinde (refrigerante) como forma de retratação. As reclamações são tratadas via *WhatsApp* ® diretamente entre cliente, atendente e gestor.

2.10 Inteligência de mercado

Inteligência de mercado é uma forma estratégia de marketing que muitas empresas utilizam para tomar decisões, visto que une desde a coleta de dados até a análise de forma sistemática, que vai levar ao processo decisório.

Kotler & Armstrong (2007, p. 58) relatam que

no contexto de inteligência de mercado, o monitoramento dos concorrentes, por exemplo, é uma necessidade de extrema importância, tendo em vista que para ser bem-sucedida a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus concorrentes[...] entender o posicionamento estratégico dos concorrentes e acompanhar suas variações é uma forma eficiente de obter vantagem no mercado. As empresas devem obter vantagem estratégica posicionando agressivamente suas ofertas em relação às de seus concorrentes na mente do consumidor.

A inteligência de mercado é de extrema importância para as empresas pois auxilia na administração melhor as tomadas de decisão de acordo com o que acontece no mercado. “Há empresas que preferem contratar serviços externos para a inteligência. Estes serviços podem envolver relatórios que indicam preferências de consumidores” (LAS CASAS, 2004 p. 85).

Segundo Kotler & Armstrong (2007, p.86), a inteligência de marketing é “a coleta e a análise sistemática de informações publicamente disponíveis sobre concorrentes e desenvolvimentos no mercado”.

A empresa Art pizza não possui nenhum sistema de informação, bem como, não trabalha com nenhuma pesquisa de mercado ou definição de público-alvo. Atualmente se classifica como uma empresa de pequeno porte e não tem investimentos nessa área.

Pensando nisso, os estagiários do curso de Administração, aplicaram pesquisas de satisfação através do *Google®* formulário, tendo como objetivo conhecer melhor a satisfação e insatisfação dos clientes da Art Pizza. As pesquisas se deram no 2º semestre de 2018 obtendo respostas de 117 pessoas, sendo reaplicada com a mesma metodologia no 1º e 2º semestre de 2019 obtendo 104 respostas em ambas as pesquisas.

Para maiores detalhes sobre a pesquisa de satisfação, pode-se verificar o tópico 2.11.1.

2.10.1 Net Promoter Score (NPS)

Uma das questões que compõe as pesquisas de satisfação aplicadas, é a que faz uso da ferramenta de marketing NPS. A *Net Promoter Score* (NPS), é um questionário, que trará métricas para que a pizzeria compreenda onde está acertando ou errando no atendimento de seus clientes.

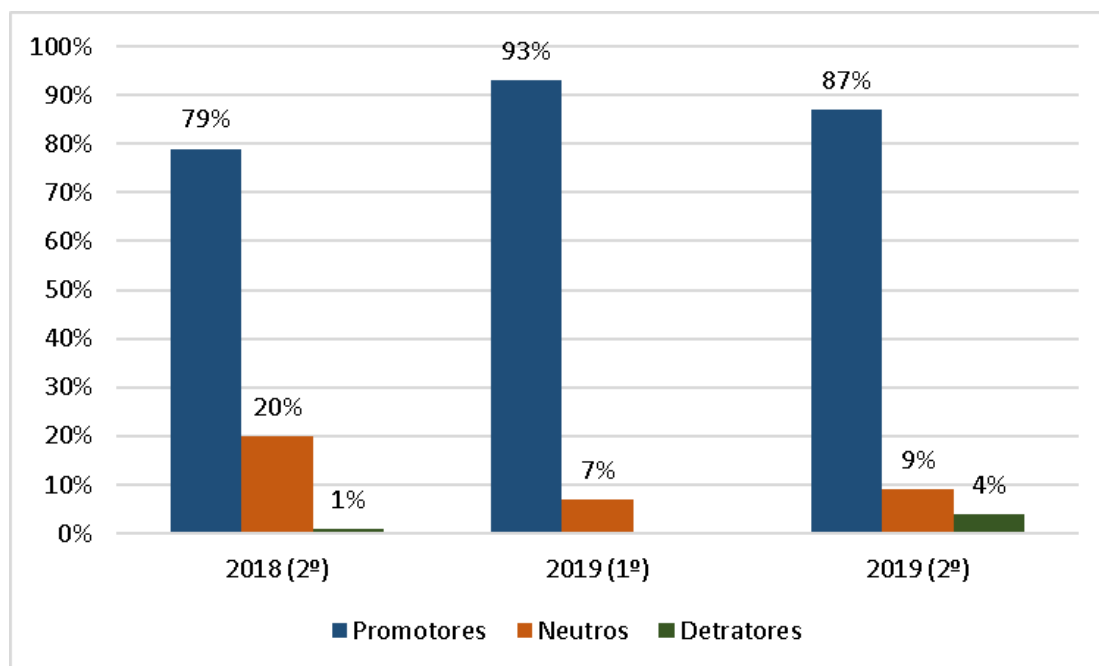
Baseada em uma pergunta quantitativa, seguida de uma pergunta aberta, a metodologia busca informações relevantes para que a empresa conquiste a satisfação total de seus clientes.

Para Reichheld (2011) o objetivo desse método foi criar uma pergunta simples e que pudesse ajudar as empresas a criar relacionamentos duradouros e satisfazer seus clientes.

Além disso, essa ferramenta visa monitorar semestralmente o grau de satisfação dos clientes para realizar algumas tratativas caso o desempenho da Art Pizza venha diminuir ao longo desse período.

A Figura 14 abaixo ilustra o comparativo das pesquisas realizadas.

Figura 14: De 0 a 10, quanto você recomendaria a Art Pizza?



Fonte: Acadêmicos (2018 e 2019)

A Figura 14 acima, traz o resultado positivo de uma evolução de 79% no segundo semestre de 2018 para 93% no primeiro semestre de 2019. No entanto, a

mesma demonstra um decréscimo de 6% de pessoas que recomendariam a Art Pizza no segundo semestre de 2019.

Isso ocorre devido aumento da porcentagem dos detratores. Com base no resultado da questão apresentada no Gráfico 7, pode-se sugerir que essa insatisfação se deve pela demora na entrega e preços considerados elevados, mas também pela entrada de um novo concorrente direto e um novo concorrente indireto no mercado.

Figura 15: Zonas de satisfação

Zonas de Satisfação	
Entre 76 e 100 = Zona de excelência	Empresas que possuem esse tipo de classificação, são aquelas que estão bem conceituadas em relação a experiência do cliente do mundo, como por exemplo a Apple. Temos pouquíssimas empresas que já conseguiram alcançar esse número.
Entre 51 e 75 = Zona de qualidade	As empresas que estão nessa faixa demonstram ter uma preocupação em oferecer uma experiência positiva para os seus clientes, fazendo com que o número de promotores seja bem superior ao de detratores.
Entre 1 e 50 = Zona de aperfeiçoamento	Essas empresas tem números de promotores e detratores bem parecidos, caso isso seja trabalhado essa empresa tem uma grande possibilidade de crescer sua nota. Sendo então a zona em que se pode ser mais fácil aumentar o NPS.
Entre -100 e 0 = Zona crítica	As empresas que se encontram nessa faixa tem mais clientes detratores que promotores, existindo assim, uma tendência de que a empresa decresça ao longo dos anos caso não tome alguma ação para melhorar a experiência de seus clientes

Fonte: Adaptado de Blog Nectar (2019).

A ferramenta de NPS traz ainda a classificação da empresa estudada em relação as zonas de satisfação. Mesmo com o pequeno decréscimo, a pizzaria Art Pizza mantém-se na zona de excelência como pode-se verificar na Figura 15.

2.11 Controle

Todas as empresa precisam analisar o desenvolvimento das atividades por meio de revisões periódicas para ajustar situações caso necessário, como também para acompanhar seus indicadores.

O vínculo de informação e controle é aquele em que os clientes se beneficiam dos relatórios e os outros sistemas de informação que possam ajudá-los com a administração operacional e financeira [...] os clientes podem saber onde se encontram uma encomenda em qualquer momento, o que ajuda a reduzir o risco pressentido do cliente de a encomenda se extraviar (GORDON, 1998, P. 137).

A empresa não possui um sistema informatizado para controle das informações, bem como não disponibiliza os resultados e metas aos colaboradores. O acompanhamento das vendas é realizado através de um controle informal onde as informações são inseridas manualmente em um caderno de uso do gestor da empresa. Estas informações referem-se ao histórico de pedidos, valores de entradas e saídas durante o dia, histórico de clientes, etc.

Não houve autorização por parte da empresa para que esse caderno utilizado como ferramenta na empresa fosse consultado. Para maiores detalhes sobre as finanças da empresa, consultar tópico 4.1.

2.11.1 Pesquisa de satisfação dos clientes

A forma de acompanhar a imagem, a reputação e a comparação do desenvolvimento da empresa em vários aspectos diretamente ligados ao marketing, é através das pesquisas de satisfação, mencionadas no tópico 2.11.1.

A pesquisa apresentada abaixo foi realizada para obter dados sobre a satisfação dos clientes perante aspectos da pizzaria que influenciam diretamente no comportamento dos consumidores.

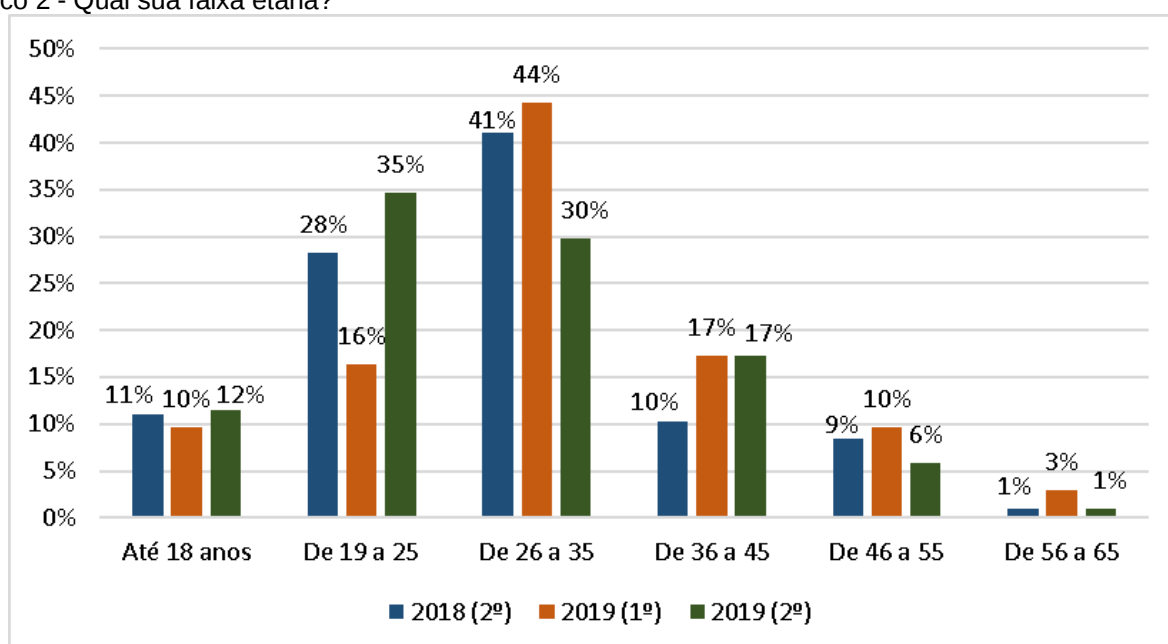
Aplicada no segundo semestre de 2018 e no primeiro semestre de 2019, tem como padrão seis questões de múltipla escolha e uma questão discursiva possibilitando ao cliente incluir uma sugestão, reclamação ou dúvida. No segundo semestre de 2019, além das questões padrão, foi incluso as seguintes perguntas: De 2018 até o presente momento, na sua opinião, houve alguma mudança

significativa na Art Pizza? e, na sua opinião qual o principal ponto deveria ser melhorado na Art Pizza?

Com isso, será possível atingir maior percepção de como é o ponto de vista dos clientes a frente destes itens de extrema importância para manutenção e aperfeiçoamento dos serviços disponibilizados pela empresa.

Com base nesses dados, desde a primeira pesquisa realizada, foram tomadas algumas ações visando atingir melhores resultados nas próximas pesquisas, e consequentemente oferecer o que o cliente deseja. A pesquisa fica representada graficamente da seguinte forma.

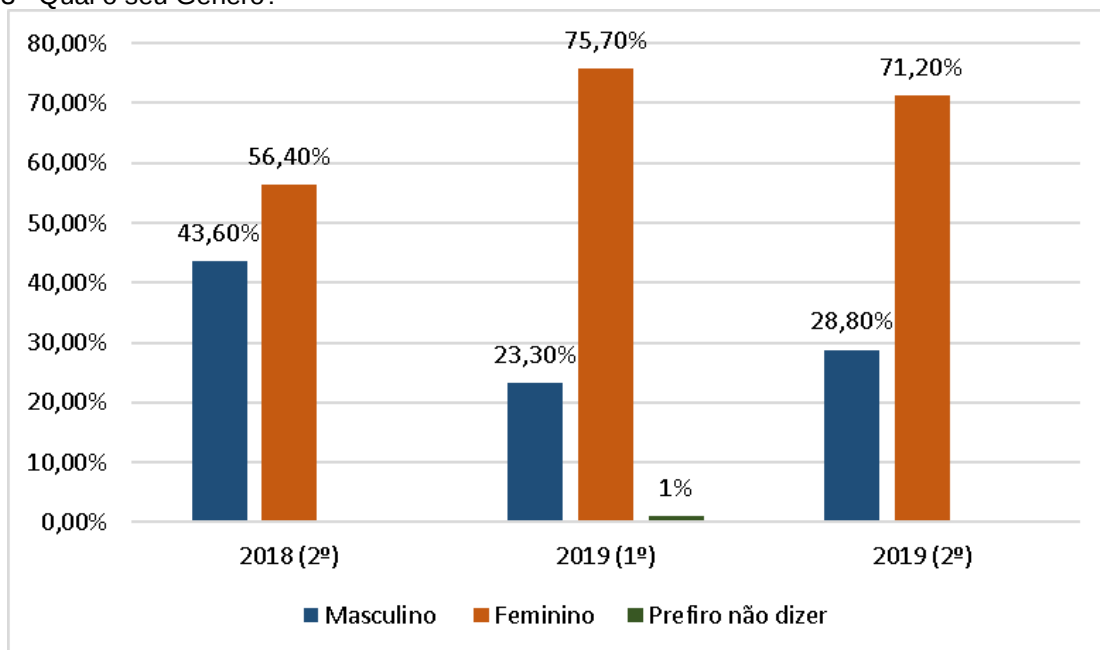
Gráfico 2 - Qual sua faixa etária?



Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019).

Com base nos dados dos gráficos do segundo semestre de 2018 e o primeiro semestre de 2019 podemos perceber que não houve mudança significativa nos resultados, visto que a maioria dos participantes estão na faixa etária entre os 26 a 35 anos. No entanto, a maior parte das pessoas que responderam a pesquisa realizada no segundo semestre de 2019 estão na faixa etária entre 19 e 25 anos.

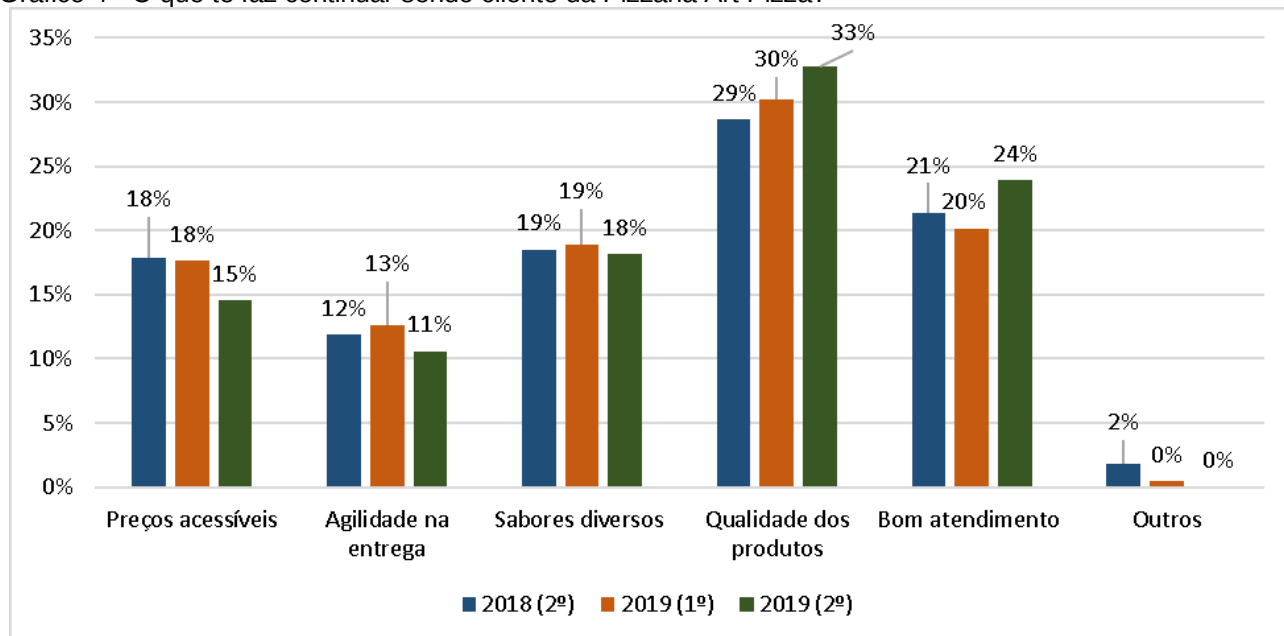
Gráfico 3 - Qual o seu Gênero?



Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019).

Os dados dos gráficos mostram que não houve mudança significativa nos resultados entre as pesquisas realizadas nos anos de 2018 e 2019, visto que a maioria dos participantes são do gênero feminino.

Gráfico 4 - O que te faz continuar sendo cliente da Pizzaria Art Pizza?

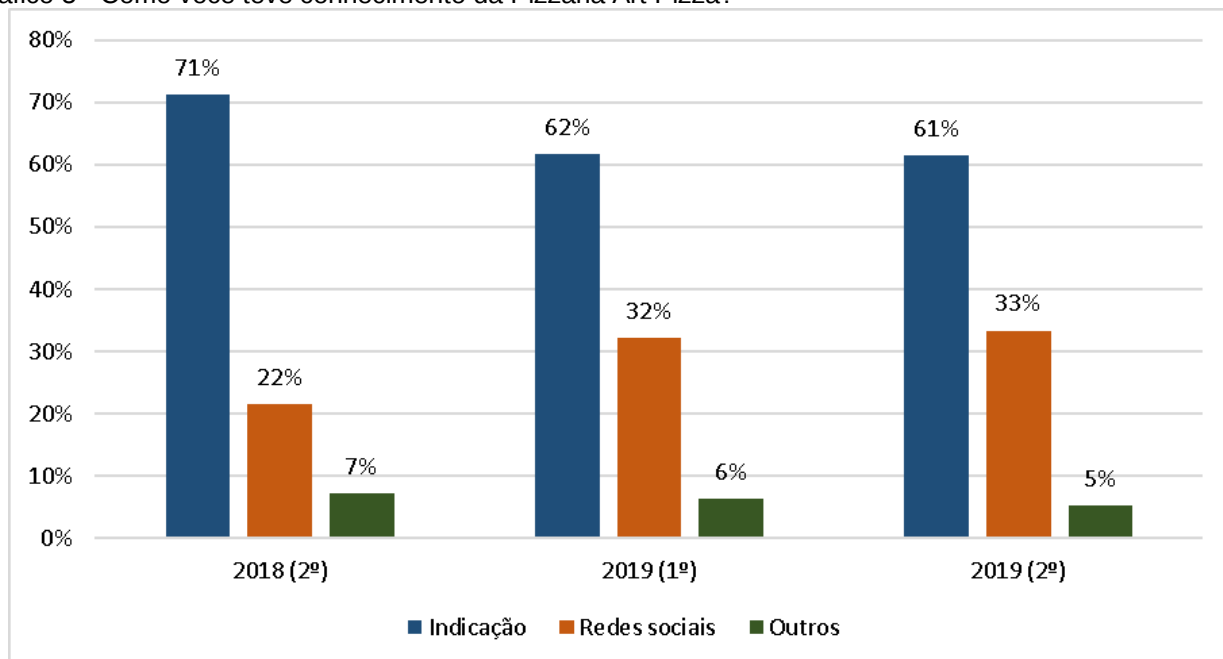


Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019)

A maioria dos participantes continuam sendo clientes da pizzaria pela qualidade dos produtos e bom atendimento, sendo assim, com base nos dados obtidos nos gráficos dos anos de 2018 e 2019, podemos perceber que não houve mudança significativa nos resultados. Os dados apresentados no item “outros” dizem

respeito a todos os outros motivos pelos quais as pessoas continuam sendo clientes da pizzaria, mas que não foram as opções incluídas na pesquisa.

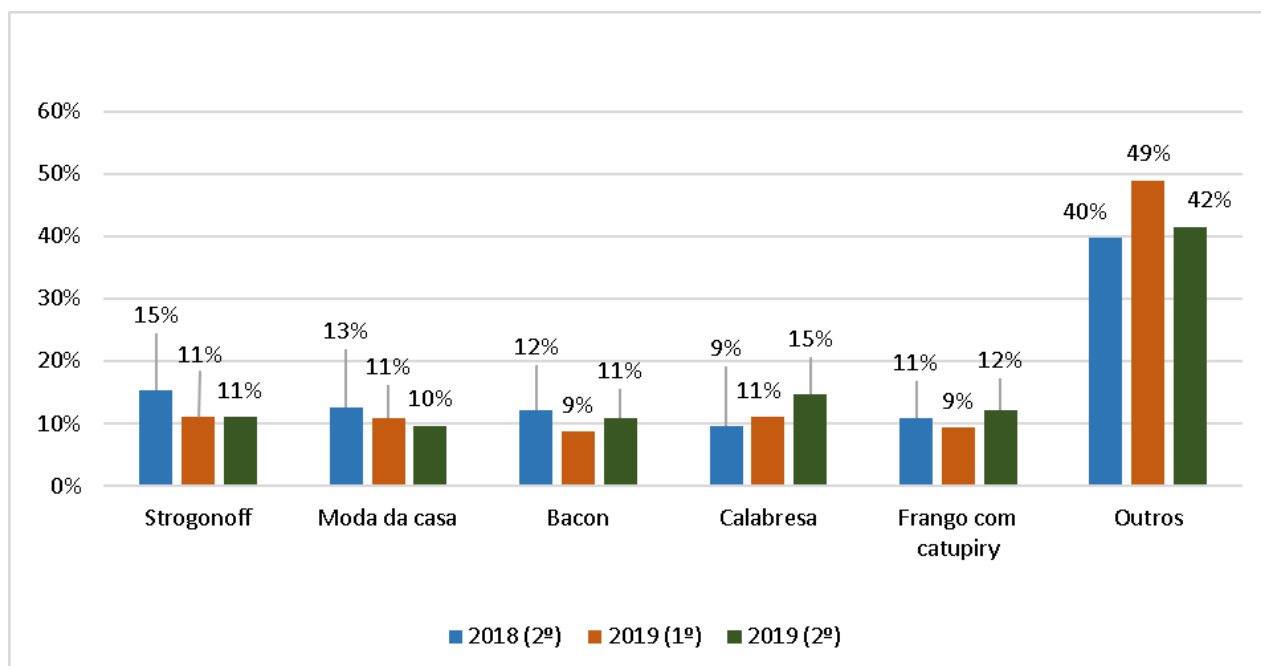
Gráfico 5 - Como você teve conhecimento da Pizzaria Art Pizza?



Fonte: Pesquisa Acadêmica (2018)

Verificando os dados dos gráficos dos anos de 2018 e 2019, podemos perceber que a Art Pizza precisa desenvolver um planejamento de marketing para utilizar melhor as redes sociais da empresa, visto que, apesar do aumento das visualizações, a maioria dos participantes ainda têm conhecimento da pizzaria através de indicação.

Gráfico 6 - Quais são seus sabores favoritos?

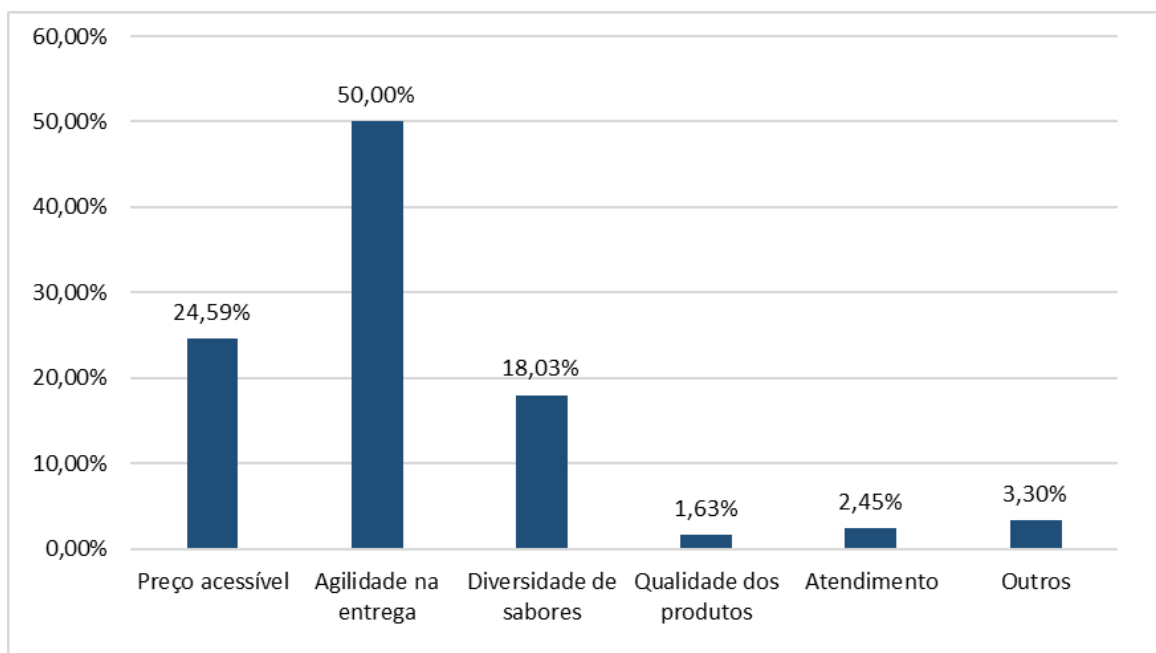


Fonte: Pesquisa Acadêmica (2018)

Em relação aos sabores favoritos escolhidos pelos clientes, em 2018 o sabor preferido foi de Strogonoff, já no primeiro semestre de 2019 houve empate entre os sabores Strogonoff e Moda da casa. Para o segundo semestre de 2019, mais uma vez houve empate entre os sabores Strogonoff e Bacon. Os dados apresentados no item “outros” diz respeito a todos os outros sabores citados pelos clientes que não fossem as opções inclusas na pesquisa.

Dessa forma, verifica-se que não houve grande mudança na preferência dos sabores de pizza.

Gráfico 7 - Na sua opinião qual o principal ponto deveria ser melhorado na Art Pizza



Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019).

Pode-se verificar que os itens preço acessível e agilidade na entrega são os itens de maior insatisfação na empresa. Os dados apresentados no item “outros” dizem respeito a todos os outros pontos a serem melhorados que não foram citados na pesquisa.

Além das perguntas de múltipla escolha, havia ainda uma questão aberta, onde os clientes poderiam deixar comentários, sendo crítica ou sugestão.

Abaixo o quadro com os comentários mais relevantes, para a empresa estudada.

Tabela 4: Pergunta aberta da pesquisa

Quer adicionar alguma sugestão, reclamação ou dúvida?
Mais variedades nos tamanhos
Fotos profissionais dos produtos, gerenciamento em SocioMidia, <i>design</i> moderno, panfletagem em pontos estratégicos, cardápio em hotéis e pousadas, etc.
Fazer promoções com mais frequência, tentar agilizar mais as entregas.
Entrega muito demorada. Já cheguei a esperar 2h para entregarem uma pizza
Sugiro maior divulgação nas redes sociais e promoções diversificadas.
Acredito que a pizza teve alta de preços muito rápida, e o tamanho se manteve, também acho que no cardápio deveria conter o preço de cada pizza porque quando se faz o pedido tem o valor fechado do pedido e não por sabor.
Estão de parabéns boa pizza umas das melhores
Melhor atendimento, atendente super simpático e educado. Preço bom.
O atendimento é impecável continuam trabalhando com esse profissionalismo. Disposição e dedicação que é seguro que o futuro de todos será brilhante!!!Mais uma vez parabéns!!!Bom trabalho
Aplicativo para organizar e agilizar os pedidos e já dar a opção de pagar no cartão via débito no momento do pedido.
Investir em marketing. O produto é ótimo, mas muitas pessoas não conhecem. Fazer uma página, investir em panfletos, talvez até um breve anúncio na universitária FM, que alcança todas as colônias.

Fonte: Pesquisa Acadêmica (2018).

Os comentários acima referem-se a pesquisa de satisfação realizada no segundo semestre de 2018, com a ferramenta *Google®* formulários.

Tabela 5: Pergunta aberta da pesquisa

Quer adicionar alguma sugestão, reclamação ou dúvida?
Melhor pizza da região
Sugestão...taxa de entrega na Vitória aqui na vila deveria ser mais barato, pois é pertinho.
Mais promoções e agilidade na entrega
As Bordas doces poderiam ser menos líquidas, para não misturar no recheio da pizza, tornando-a extremamente doce.
Assim como todos os outros clientes não vejo a hora de poder ter o espaço da Art Pizza pra gente poder ir com a família e amigos para saborear as delicias que tem em um rodízio.
Só parabenizar pelo atendimento e também pela qualidade das pizzas é tudo muito gostoso!
A entrega deveria ser menos demorada, porém as pizzas são deliciosas!
Parabéns a toda equipe, pizzas deliciosas e um ótimo atendimento, só quero pedir um pouco mais de atenção no tempo das entregas, tá muito acima do esperado, tirando isso vocês fazem trabalho excelente.
Melhor pizzeria da região, pizzas saborosas bem recheadas aliada com o melhor preço, com um atendimento especializado, parabéns continue assim. Obs: melhorar agilidade nas entregas, está demorando muito para chegar, já chegou com quase duas horas

Fonte: Pesquisa Acadêmica realizada no primeiro semestre (2019).

Os comentários acima referem-se a pesquisa de satisfação realizada no primeiro semestre de 2019, com a ferramenta *Google®* formulários.

Tabela 6: Pergunta aberta da pesquisa

Quer adicionar alguma sugestão, reclamação ou dúvida?
Sim, o acumulo de pontos que vem nas caixas faz com que as pessoas comprem mais e assim levando ao topo para ser a melhor da região.
Aceitar cartão VR alimentação que facilitaria a compra, só uso esse cartão para compras supérfluas.
Ter um local para receber os clientes, para rodízios, eventos
Pra mim está sempre ótima
Só dizer que estão de parabéns em todos os quesitos!!
Deveria ter um espaço físico.
Poderia ter atendimento semana toda e começar mais cedo
Ter um local para receber os clientes, para rodízios, eventos
Uma vez trocaram a minha pizza pela de um outro cliente. E já tinha demorado 1 hora e meia pra vir.

Fonte: Pesquisa Acadêmica realizada no primeiro semestre (2019).

Os comentários acima referem-se a pesquisa de satisfação realizada no segundo semestre de 2019, com a ferramenta Google® formulários.

Tabela 7: De 2018 até o presente momento, na sua opinião, houve alguma mudança significativa na Art Pizza?

De 2018 até o presente momento, na sua opinião, houve alguma mudança significativa na Art Pizza?
Sim...as pizzas ficaram mais saborosas
Melhorou o atendimento
Questão de valores teve grandes mudanças, quando antes eram mais acessíveis hj estão pouco mais "caras" equiparado ao período anterior. Mas a qualidade também aumentou em grande escala.
Creio que não, vocês estão cada vez evoluindo mais 😊 Sucesso!
sim está cada vez mais oferecendo aquilo que nós clientes procuramos
Sim!! Os cupons acumulativos, muito boa a ideia.
Sim, o acumulo de pontos que vem nas caixas faz com que as pessoas comprem mais e assim levando ao topo para ser a melhor da região.
Está mudando para melhor
Sim. As pizzas estão cada vez mais saborosas e a entrega muito rápida. Sempre recebo as pizzas no prazo exato. Além do acumulo de pontos para trocar por uma pizza. Sensacional.
Sim, melhorou o atendimento, pesquisas frequentes têm otimizado o atendimento. Aumento nos preços.
O sabor das pizzas não está o mesmo!

Fonte: Pesquisa Acadêmica realizada no segundo semestre (2019).

Os comentários acima referem-se a pesquisa de satisfação realizada no segundo semestre de 2019, com a ferramenta Google® formulários.

2.11.2 Top of Mind

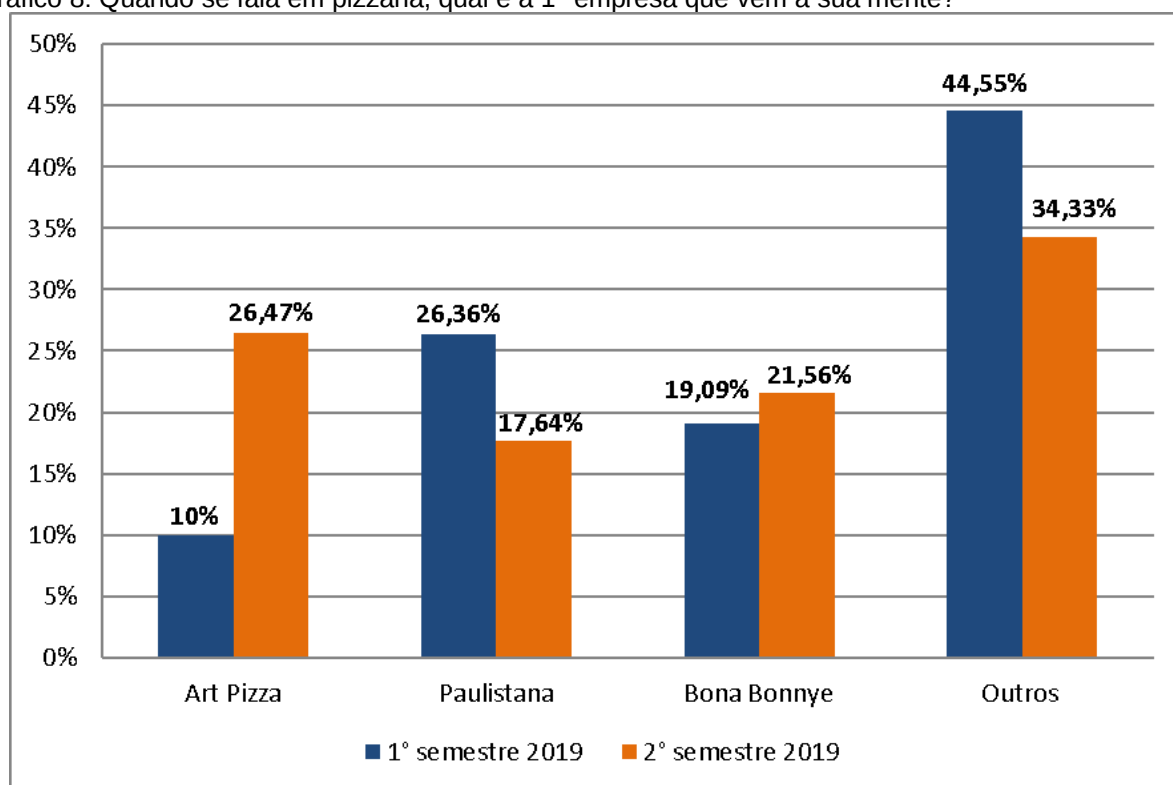
Top Of Mind trata-se de uma ferramenta muito utilizada no marketing, que traz como objetivo descobrir qual a primeira marca e/ou empresa que vem a mente do consumidor quando se menciona a categoria do produto e/ou segmento.

Além da pesquisa de satisfação de clientes, foi realizado também a pesquisa

Top of Mind no primeiro e segundo semestre de 2019. Como citado acima, essa pesquisa tem como objetivo analisar qual o primeiro nome de pizzaria que vem a mente do cliente.

Para a elaboração do gráfico abaixo, foram utilizadas as informações coletadas dos 110 consumidores respondentes no primeiro semestre de 2019, e 102 consumidores respondentes no segundo semestre de 2019.

Gráfico 8: Quando se fala em pizzaria, qual é a 1ª empresa que vem a sua mente?



Fonte: Pesquisa Acadêmica (2019).

Para a coleta das informações, foi utilizado o *Google®* formulários e disponibilizado o *link* gerado via redes sociais.

De acordo com o gráfico 8 comparativo referente ao primeiro e segundo semestre de 2019, percebe-se que a Art Pizza passou de terceiro lugar para o primeiro, fortalecendo assim a importância do marketing para uma empresa.

Os dados apresentados no item “outros” dizem respeito a todos as outras pizzarias citados pelos clientes que não estavam inclusas na pesquisa.

2.11.3 *ServQual*

O setor de serviços cresce cada dia mais e vem sendo um fator de destaque na economia do país. No entanto, visando a satisfação dos clientes é preciso que as empresas gerem um pacote de valor, o que nos indica que o serviço prestado deve atender as necessidades e expectativas dos consumidores.

Como forma de perceber a qualidade dos serviços prestados pela Art Pizza, os acadêmicos aplicaram uma pesquisa utilizando a ferramenta de marketing *ServQual*.

Consoli & Martinelli (2003) dizem que o modelo de pesquisa *ServQual* possibilita uma avaliação numérica do serviço de qualidade oferecido pela empresa, destacando os pontos fortes e fracos da mesma.

Para Neto, Sauer & Borges (2014, p. 6),

a aplicação do questionário, baseia-se em uma escala do tipo *Likert*, que corresponde a uma classificação vastamente utilizada, sendo necessário que cada respondente indique seu grau de concordância ou discordância em uma série de afirmações sobre o objeto de estudo. Este questionário é formado por duas seções, cada uma contendo 22 questões, onde a primeira enfoca as expectativas dos clientes em relação a empresa modelo e a segunda enfoca as percepções sobre determinado serviço prestado pela empresa estudada. A avaliação da qualidade se faz subtraindo o desempenho percebido pelas expectativas.

Abaixo está a Tabela 16 que representa as 22 questões citadas acima.

Tabela 16 - Pesquisa ServQual

Dimensão	Nº	Pergunta da área	Média Geral	Média Geral 2ª	Qualidade
Tangíveis	1	O equipamento é atualizado			
	2	As instalações físicas são visualmente atraentes			
	3	Os empregados estão bem-vestidos/arrumados			
	4	A aparência das instalações físicas é condizente com o tipo de negócio da prestadora de serviços			
	Média Geral Final da Dimensão				
Confiabilidade	5	A empresa atende os cronogramas prometidos (envio de propostas, orçamentos, contato com o cliente)			
	6	A empresa tem interesse em resolver os problemas do cliente			
	7	Os profissionais da empresa são bem qualificados			
	8	A empresa presta o serviço na data combinada			
	9	A empresa mantém registros de tudo que envolve o serviço			
	Média Geral Final da Dimensão				
Capacidade de resposta	10	Os colaboradores informam com precisão a data da prestação do serviço			
	11	Os colaboradores atendem rapidamente as demandas do cliente			
	12	Os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar o cliente			
	13	Os colaboradores estão sempre ocupados demais para atender o cliente			
	Média Geral Final da Dimensão				
Garantia	14	Os colaboradores são confiáveis			
	15	Os clientes sentem-se seguros ao negociar com os colaboradores			
	16	Os colaboradores são educados/gentis			
	17	Os colaboradores sabem responder às perguntas do cliente			
	Média Geral Final da Dimensão				
Empatia	18	A empresa dá a cada cliente atenção individualizada			
	19	Os colaboradores dão atenção individualizada a cada cliente			
	20	Os colaboradores compreendem plenamente as necessidades/sentimentos do cliente			
	21	Os colaboradores carregam consigo os interesses do cliente			
	22	A empresa funciona em horário(s) conveniente(s) para o cliente			
	Média Geral Final da Dimensão				

Fonte: Acadêmicos (2019)

A pesquisa foi aplicada em uma amostra de 10 pessoas, envolvendo a pizzaria a Art Pizza e outra pizzaria utilizada como modelo que também oferece o serviço de *delivey* na região.

Abaixo fica representada na Tabela 17 a média final das 10 respostas colhidas.

Tabela 17 - Pesquisa ServQual

Dimensão	Nº	Pergunta da área	Média Geral 1ª Entrev.	Média Geral 2ª Entrev.	Qualidade
Tangíveis	1	O equipamento é atualizado	3,50	3,50	0,00
	2	As instalações físicas são visualmente atraentes	3,70	3,40	-0,30
	3	Os empregados estão bem-vestidos/arrumados	3,70	3,30	-0,40
	4	A aparência das instalações físicas é condizente com o tipo de negócio da prestadora de serviços	3,70	3,50	-0,20
	Média Geral Final da Dimensão				-0,23
Confiabilidade	5	A empresa atende os cronogramas prometidos (envio de propostas, orçamentos, contato com o cliente)	3,50	3,80	0,30
	6	A empresa tem interesse em resolver os problemas do cliente	3,50	3,50	0,00
	7	Os profissionais da empresa são bem qualificados	3,40	3,10	-0,30
	8	A empresa presta o serviço na data combinada	3,60	3,70	0,10
	9	A empresa mantém registros de tudo que envolve o serviço	3,30	3,30	0,00
	Média Geral Final da Dimensão				0,02
Capacidade de resposta	10	Os colaboradores informam com precisão a data da prestação do serviço	3,60	3,60	0,00
	11	Os colaboradores atendem rapidamente as demandas do cliente	3,60	3,70	0,10
	12	Os colaboradores estão sempre dispostos a ajudar o cliente	3,80	3,70	-0,10
	13	Os colaboradores estão sempre ocupados demais para atender o cliente	3,40	3,30	-0,10
	Média Geral Final da Dimensão				-0,02
Garantia	14	Os colaboradores são confiáveis	3,50	3,50	0,00
	15	Os clientes sentem-se seguros ao negociar com os colaboradores	3,50	3,60	0,10
	16	Os colaboradores são educados/gentis	4,10	3,70	-0,40
	17	Os colaboradores sabem responder às perguntas do cliente	3,80	3,50	-0,30
	Média Geral Final da Dimensão				-0,15
Empatia	18	A empresa dá a cada cliente atenção individualizada	3,80	3,70	-0,10
	19	Os colaboradores dão atenção individualizada a cada cliente	3,40	3,50	0,10
	20	Os colaboradores compreendem plenamente as necessidades/sentimentos do cliente	3,70	3,50	-0,20
	21	Os colaboradores carregam consigo os interesses do cliente	3,50	3,50	0,00
	22	A empresa funciona em horário(s) conveniente(s) para o cliente	3,60	3,40	-0,20
	Média Geral Final da Dimensão				-0,08

Fonte: Acadêmicos (2019)

Após esta etapa são calculadas as pontuações encontradas nas realidades e nas expectativas. Caso a expectativa seja menor que a realidade, ocorre o encantamento do cliente. Caso a realidade seja igual a expectativa, podemos dizer que a qualidade esperada foi atendida. No entanto, se a expectativa for maior que a

realidade, temos a frustração do cliente e consequentemente o *Gap* que se trata da diferença entre as visões.

Analisando as médias obtidas, verifica-se os seguintes *Gap's*:

Na dimensão tangibilidade, verifica-se que os clientes da Art Pizza não estão satisfeitos com as instalações físicas e com a aparência dos funcionários. Para resolver isso, a empresa está trabalhando em uniformes para os funcionários, bem como está investindo em um espaço mais agradável como será citado no tópico 4.2.2.

Na dimensão confiabilidade temos uma média positiva, o que demonstra que os clientes da Art Pizza possuem confiança na empresa e na qualificação dos funcionários.

Nas dimensões capacidade de resposta e garantia, verifica-se um *gap* em relação a atenção e educação que os colaboradores dão aos clientes, bem como se sabem sanar as dúvidas. Por se tratar de uma pizzeria *delivery*, os funcionários que mantêm contato direto com o consumidor são os *motoboys* e atendente. Em conversa com o gestor da empresa, o mesmo nos informou que os colaboradores fazem o possível para melhor atender os seus clientes, no entanto, garantiu que a atenção será redobrada.

Para a dimensão empatia, houve um *gap* em relação ao horário de atendimento. Como citado anteriormente, a pizzeria é *delivey* e o horário de atendimento é de quinta-feira à domingo, das 19:00 às 22:00. Segundo o gestor da empresa, não há pretensão de aumento de horário de atendimento até que a pizzeria *a la carte* esteja concluída.

2.12 Análise SWOT área funcional de marketing

A Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para o controle e análise de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da empresa. Com ela é possível melhorar pontos que estejam influenciando negativamente as ações da organização.

Abaixo a SWOT da área funcional de marketing.

FORÇAS ✓ Qualidade do produto ✓ Variedade de sabores ✓ Variedade de tamanhos ✓ Bom atendimento ✓ Promoções bem aceitas pelo cliente ✓ Página do <i>Facebook</i>® em bom índice de expansão	FRAQUEZAS ✓ Divulgação ✓ Público-alvo não definido ✓ Somente <i>delivery</i> ✓ Horário de funcionamento reduzido ✓ Não utilizar todos os meios tecnológicos gratuitos para desenvolvimento da marca. (<i>Instagran, Twitter, etc</i>).
OPORTUNIDADE ✓ Turismo, tendo como principal motivo o interesse das pessoas das regiões próximas em conhecer as Colônias e suas culturas. ✓ Aplicativos de <i>delivery</i> como por exemplo o Aiqfome.	AMEAÇAS ✓ Pizzarias mais conhecidas ✓ Entrada de um concorrente direto na região. ✓ Imagem do produto vista como “não saudável”

Fonte: Acadêmicos (2019).

Com base nos dados apresentados na SWOT, percebemos que os pontos fortes e oportunidades superam os pontos a serem melhorados e as ameaças.

3 ÁREA FUNCIONAL GESTÃO DE PESSOAS

Recursos humanos é a área da empresa responsável por toda a gestão de pessoas, incluindo os processos seletivos desde a descrição de cargos até a demissão. Entre outras atribuições, é responsável também pela política de treinamento, desenvolvimento e política de controle de frequência (absenteísmo e *turnover*).

Para Chiavenato (2014), as pessoas são os principais elementos dentro de uma organização. As empresas bem-sucedidas estão percebendo que para crescerem e continuarem no mesmo caminho, é necessário obter melhorias quanto ao retorno aos investidores de sua organização, mas principalmente para os funcionários. Quando uma empresa se encontra voltada com atenção aos seus funcionários, passa a acreditar no sucesso.

3.1 Recrutamento

Para contratar um bom funcionário para a empresa precisa-se analisar as suas qualificações esperando que tenha um bom desempenho futuro. Para isso a empresa deve contar com um bom recrutamento feito de forma adequada.

Segundo Chiavenato (1999, p. 92) o processo de recrutamento “é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair os candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. O recrutamento é dividido em dois tipos, interno e externo:

O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização – isto é, funcionários – para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras. O recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de trabalho, portanto, fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoa (CHIAVENATO 1999, p. 92).

A Art Pizza não possui uma política de recrutamento formalizado. O recrutamento dos candidatos se dá por meio de divulgação de vagas em redes sociais e faz uso principalmente das indicações recebidas.

O recrutamento por indicação tem como pontos positivos o baixo custo e a agilidade para encontrar o candidato, no entanto, o ponto negativo está na

possibilidade da contratação de uma pessoa não capacitada para o cargo oferecido, além de gerar custos adicionais em um eventual desligamento do colaborador recém contratado.

3.2 Seleção

Escolher a pessoa certa para ocupar um cargo na empresa é fundamental para minimizar custos gerados por uma má contratação. Para isso deve-se contar com um minucioso processo de seleção onde a organização escolhe entre uma lista de candidatos que foram recrutados, o candidato que mais atende as necessidades, aspectos e critérios que o cargo disputado exige.

Para Chiavenato (1999, p.107) “seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe, de uma lista de candidatos, a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado”.

A seleção de pessoas na Art Pizza é realizada pelo gestor. O candidato recrutado passa por uma entrevista informal, onde não são realizados testes psicológicos para avaliação do comportamento e nem testes práticos para verificar a desenvoltura do candidato para a vaga proposta.

Após a contratação, o novo colaborador passa por um treinamento básico fornecido pelo gestor, que possui o conhecimento de todas as atividades da empresa.

Desse modo, alguns dos pontos negativos é o fato do produto não ser entregue nos padrões de qualidade esperados pelo cliente, devido a ausência de conhecimento técnico. Além disso, o colaborador pode não se adaptar a função retirando-se da empresa e trazendo prejuízos, reforçando o despreparo de quem está à frente do processo de recrutamento e seleção. Já o ponto positivo é a agilidade no processo.

Para melhor entender os processos que compõem a área de gestão de pessoas, será feito o detalhamento das ferramentas utilizadas.

3.3 Análise de cargo

Sendo extremamente importante para o recrutamento de pessoal, a análise de cargos explora vários fatores para que consiga apontar as características essenciais do candidato levando em uma perfeita contratação.

Segundo Chiavenato (1998, p. 304) “a análise de um cargo é uma verificação comparativa de quais as exigências (requisitos) que estas tarefas ou atribuições impõem ao ocupante”.

Através da citação pode-se afirmar que a análise de cargo estuda e determina todos os requisitos qualitativos, responsabilidades envolvidas e as condições exigidas pelo cargo.

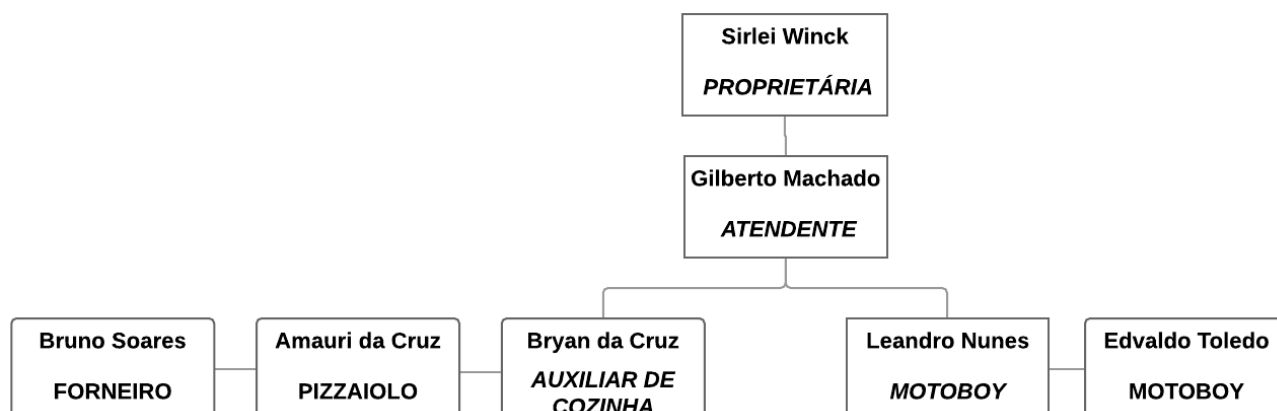
3.4 Descrição de cargos

O departamento de recursos humanos, bem como a gestão de pessoas necessitam que a ferramenta de descrição de cargos seja eficaz. Segundo Chiavenato (1998, p. 301) “a descrição de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõem um cargo e que o torna distinto de todos os outros cargos existentes na organização”.

As descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres as responsabilidades do cargo, enquanto as especificações de cargos se preocupam com os requisitos necessários ao ocupante.

A posição do cargo no organograma define o nível de hierarquia do ocupante como a quem reportará e sobre quem exercerá autoridade que pode ser localizado num departamento ou divisão. Abaixo, pode-se verificar o organograma da empresa.

Figura 18: Organograma da empresa Art Pizza



Fonte: Adaptado de *Lucidchart* (2019).

Na Art Pizza não é realizado os processos de análise e descrição de cargos. A empresa é relativamente pequena, por isso leva a equipe a atender a demanda conforme necessidade. Caso necessite aumento na produção, é o próprio gestor que opta pela contratação informal de mais um funcionário.

Para uma melhor gestão da empresa, é necessário a formalização de um processo de recrutamento e seleção bem como a adequação nas normas trabalhistas vigentes na CLT buscando regularização, focando em melhores resultados para uma contratação eficiente e eficaz, visto que a empresa possui 7 colaboradores, mas somente 3 (gestor, proprietária e forneiro) são contratados dentro das normas.

3.5 Treinamento e desenvolvimento

A área responsável pelas atividades de treinamento e desenvolvimento foi criado para que as pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas a ocupar determinadas posições na organização.

Treinamento “é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos” (CHIAVENATO, 1998, p. 495).

Ainda segundo Chiavenato (1998, p. 496), "o treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a

aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades".

A empresa possui um processo de treinamento informal, onde o próprio gestor é quem repassa aos novos colaboradores os conhecimentos que ele adquiriu em experiências anteriores. Os funcionários selecionados nem sempre possuem experiência e/ou preparo para desempenhar as atividades, mas com o decorrer dos dias, as habilidades são desenvolvidas conforme a rotina acontece.

A falta de treinamento na empresa, pode levar a insatisfações dos clientes quanto ao atendimento e baixa produtividade devido à falta de conhecimento do novo funcionário e até erros na realização das atividades. O treinamento quando bem aplicado traz inúmeros benefícios para a empresa, como uma produção eficiente, com menos custos e consequentemente uma maior rentabilidade para empresa.

A empresa estudada pode melhorar em muitos aspectos relacionados ao processo de contratação, visto que a mesma possui defasagem nos processos de remuneração, análise de cargos, descrição de cargos, avaliação de desempenho, progressão de carreira, recrutamento, seleção, contratação, ambientação, treinamento e demissão.

Mesmo que exista alguns desses processos na empresa, os mesmos são feitos informalmente de forma que a idéia proposta por eles perde o propósito.

3.6 Programas motivacionais

A área de gestão de pessoas possui um papel muito importante na empresa, pois ela contribui para a harmonia dos grupos e dos indivíduos que fazem parte dela, entretanto a organização muitas vezes encontra dificuldades em agregar valor, para que o funcionário se sinta motivado e tenha bom desempenho.

Os programas de incentivo são responsáveis pelo engajamento dos funcionários na empresa, pois os colaboradores percebem que seu desempenho é avaliado e que seu esforço é reconhecido. Essa tática traz benefícios para ambos.

Dutra (2009, p. 85) relata que "a motivação pode ser definida como o processo psicológico que leva uma pessoa a fazer esforços para obter certo resultado. A motivação é gerada por fatores intrínsecos e por fatores extrínsecos".

Os fatores intrínsecos são internos à pessoa, ou seja, depende de cada pessoa para se manifestar. Os fatores extrínsecos estão ligados a compensações externas, depende do ambiente em que a pessoa convive.

A Art Pizza, não possui programas de incentivos para os funcionários.

3.7 Programas de segurança

O objetivo da segurança do trabalho, é prevenir e diminuir os acidentes e doenças ocupacionais, sendo possível proteger a integridade física e mental do trabalhador. Para isso, são desenvolvidas ações técnicas, administrativas e médicas.

Segundo Araújo e Garcia (2009, p. 196) "a segurança no trabalho preocupa-se em manter e assegurar que a estrutura das organizações e os procedimentos executados durante a jornada de trabalho, estejam corretos."

Segundo Chiavenato (1998), segurança no trabalho é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas, empregadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas.

A CIPA é um dos programas de segurança mais conhecidos nas organizações. Segundo a Lei 6.514 instituída no dia 22 de dezembro de 1977, a criação desse programa é obrigatório em empresas que possuem mais de 20 funcionários.

Chiavenato (1998, p. 436), relata que:

cabe a CIPA apontar os atos inseguros dos trabalhadores e as condições de insegurança a fim de fiscalização. Este programa tem especial importância nos programas de segurança da pequena e média indústria, mas nas grandes seu conceito está mais evoluído: os membros da CIPA auxiliam os supervisores e chefes nos assuntos de segurança.

A CIPA é formada pelos próprios funcionários, sendo metade indicada pela empresa e a outra metade eleita pelos funcionários.

A Art Pizza não possui CIPA, pois não há número de funcionários suficiente. Também não possui programas para segurança de trabalho e nem oferece EPI (Equipamentos de Proteção Individual). Apenas os *motoboys* utilizam os equipamentos de proteção obrigatórios por leis de trânsito, no entanto não são oferecidos pela empresa.

3.8 Qualidade de vida no trabalho - QVT

A qualidade de vida no trabalho está relacionada ao bem-estar físico e psicológico dos funcionários, a qual se entende, nesta perspectiva, “como um conjunto de fatores (ou indicadores) que, se fazendo presente nas organizações, proporcionam aos trabalhadores bem-estar físico, mental, econômico e social, permitindo que cada indivíduo resgate na sua condição de cidadão”.(VIEIRA, 1996, p. 107).

A Art Pizza trabalha somente de quinta à domingo das 18h às 22h30. Sendo assim não há um espaço e nem horário fixo disponível para descanso pelo fato da carga horária cumprida ser relativamente curta.

A única pausa realizada na empresa é o momento do jantar, onde o gestor da empresa oferece uma pizza aos funcionários. Esse intervalo não tem horário definido e normalmente é feito quando há uma diminuição no fluxo de pedidos e produção. Nesse momento, todos os colaboradores fazem a refeição e caso seja solicitado por algum cliente algum atendimento ou outro processo, a equipe se alterna para que seja possível que todos tenham esse momento.

Como será demonstrado no tópico 3.11, a Art Pizza também possui um ótimo clima organizacional. O respeito é mútuo, o que traz um sentimento de bem-estar, além de conforto aos colaboradores em relação a empresa e equipe com que trabalham.

3.8.1 Benefícios sociais

Uma forma indireta de remuneração aos empregados são os benefícios sociais oferecidos aos colaboradores de uma empresa.

Segundo Chiavenato (1998), benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação. Podem ser financiados, parcial ou totalmente, pela empresa.

Em muitas empresas os planos de serviços e benefícios sociais foram inicialmente orientados para uma perspectiva paternalista e limitada, justificada pela preocupação de reter mão-de-obra e baixar a rotatividade de pessoal.

Os benefícios legais incluem: férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho, salário maternidade, entre outros. Alguns desses benefícios são pagos pela empresa, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.

Já os benefícios espontâneos incluem: gratificação, auxílio transporte, assistência médica, seguro de vida, creche para filhos de funcionários, vale alimentação, entre outros.

Para Chiavenato (1998), hoje, os serviços e benefícios sociais, além do aspecto competitivo no mercado de trabalho, contituem-se em atividades voltadas para a preservação das condições físicas e mentais dos seus empregados.

A Art Pizza, não disponibiliza vale transporte visto que para a empresa é mais interessante que os seus colaboradores residam em Entre Rios pelo fato do trabalho ser a noite e não possuir meios de transporte público nesse horário.

Também não é oferecido vale refeição, assistência médica, gratificação e nem qualquer outro benefício espontâneo. A empresa apenas disponibiliza os benefícios exigidos pela lei, sendo, décimo terceiro, férias, seguro de acidentes e salário maternidade.

A falta de benefícios na empresa pode ser considerada como ponto negativo, visto que essa ausência pode acarretar no desinteresse de permanência dos colaboradores na empresa, na desmotivação na produtividade do funcionário, entre outros fatores.

3.8.2 SESMT

A criação do SESMT pelo Ministério do Trabalho foi um dos passos dados em relação à Qualidade de Vida e Saúde do Trabalhador, pois com o aumento dos acidentes de trabalho a cada ano, viu-se a necessidade da criação de normas e sistemas que objetivassem diminuir estes números.

Sendo assim, o Estado normatizou sua responsabilidade em relação à saúde do Trabalhador através da criação do SESMT, que deve estar presente nas empresas com o objetivo de manter a integridade física do trabalhador através do Programa de Prevenção de Riscos em Ambientes de Trabalho e do Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional prevenindo acidentes e doenças causados

pelo ambiente de trabalho, desenvolvendo programas de conscientização, cumprindo as leis trabalhistas quanto a segurança do trabalho, mapas de riscos, NR'S, e exames periódicos, entre outros ambientes que envolvem a segurança do trabalhador.

Além de oferecer atendimento especial e social aos servidores no tocante à saúde e qualidade de vida no trabalho, o SESMT funciona como um agente fiscalizador e regulador para o cumprimento de tal lei. Pela legislação, o SESMT é dimensionado de acordo com o grau de risco das atividades da empresa e do número de empregados, passando a ser obrigatório nas empresas com mais de 50 funcionários, segundo a Lei nº 6.514 de 22 de dezembro de 1977.

Segundo o Quadro II da CLT (Consolidação das Leis trabalhistas) sobre o dimensionamento do SESMT, pode-se verificar que o SESMT não se aplica na Art Pizza devido ao número inferior de funcionários exigidos.

3.9 Absenteísmo

O absenteísmo, também denominado ausentismo, é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho.

Segundo Chiavenato (1998), o absenteísmo refere-se a ausências em momentos que os empregados deveriam estar trabalhando normalmente. Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio empregado, mas na organização, na supervisão deficiente, no empobrecimento das tarefas, na falta de motivação e estímulo, nas condições desagradáveis de trabalho, na precária integração do empregado à organização e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente.

Na Art Pizza, há três funcionários registrados nas normas da CLT, no entanto, pelo fato de dois desses colaboradores serem gestor e proprietária, apenas um funcionário (fornheiro) registra seus horários de entradas e saídas. O registro é realizado manualmente pelo gestor da empresa em uma folha de controle que é disponibilizada pelo escritório de contabilidade da Art Pizza. Além de entradas e saídas são registrados também as horas extras, como mostra a Figura 19.

Figura 19 - Folha ponto

Sage Folha de Pagamento Folha Ponto

Empresa: SIRLEI WINCK PIZZARIA
 Endereço: RIO DE JANEIRO, 625
 Funcionário: 00002 - BRUNO DE OLIVEIRA SOARES
 Função: AUX. SERVIÇOS GERAIS
 Período: 01/08/2019 a 31/08/2019
 Horário: Domingo 16:30 às 22:30
 Quinta-feira 16:30 às 22:30
 Sexta-feira 16:30 às 22:30
 Sábado 16:30 às 22:30
 Desc. Semanal: Segunda-feira, Terça-feira, Quarta-feira

CNPJ: 28.640.154/0001-67
 CNAE: 5620104
 CTPS: 8036702/ 0040/ PR
 DEPARTAMENTO: 2-SERVIÇOS GERAIS
 Reg.:

DIA	MANHÃ		TARDE		NOITE		HORAS EXTRAS		ASSINATURA/OBSERVAÇÕES
	ENTRADA	SAÍDA	ENTRADA	SAÍDA	ENTRADA	SAÍDA	ENTRADA	SAÍDA	
01/08 qui									
02/08 sex									
03/08 sáb									
04/08 dom									
05/08 seg									
06/08 ter									
07/08 qua									
08/08 qui			16:30		22:30				Bruno de Oliveira Soares
09/08 sex			16:30		22:30				Bruno de Oliveira Soares
10/08 sáb									
11/08 dom									
12/08 seg									
13/08 ter									
14/08 qua									
15/08 qui									
16/08 sex									
17/08 sáb									
18/08 dom									
19/08 seg									
20/08 ter									
21/08 qua									
22/08 qui									
23/08 sex									
24/08 sáb									
25/08 dom									
26/08 seg									
27/08 ter									
28/08 qua									
29/08 qui									
30/08 sex									
31/08 sáb									

Reconheço a exatidão das horas constantes desta folha de ponto.

Bruno de Oliveira Soares
 Assinatura do Funcionário

Fonte: Art Pizza (2019).

Segundo o gestor, pelo fato da empresa possuir um processo produtivo enxuto, por mais pequeno que seja, o absenteísmo prejudica a empresa, pois se qualquer funcionário do setor da produção faltar haverá a necessidade de substituição por alguém que talvez não possua a mesma agilidade no processo. Como o gestor possui conhecimentos e experiências em todas as etapas do processo produtivo, ele supre a ausência de um funcionário, no entanto, precisa sempre ter em mente alguém que possua as mesmas habilidades para que a qualidade do trabalho em geral não seja prejudicada.

Em caso da falta do próprio gestor, este conta com a presença de um terceiro com os mesmos conhecimentos e habilidades. Para a ausência no setor de

atendimento, a pizzeria conta com uma pessoa que possui experiência no ramo e conhecimento dos processos realizados no atendimento da Art Pizza. Tratando-se da ausência de um dos *motoboy*s, a empresa conta também com um terceiro que já atua em dias de grande movimento.

As faltas na Art Pizza podem ser justificadas por meio de atestados, e justificativas que constam nas leis trabalhistas, e também em acordo com o gestor com aviso prévio do motivo da falta.

Abaixo a representação do cálculo de absenteísmo na empresa:

Equação 1 - Cálculo Absenteísmo

$$HP / HT * 100$$

Fonte: Adaptado do site RH Portal (2018)

Onde,

HP = Horas perdidas

HT = Horas totais

O índice de Absenteísmo da Art Pizza fica representada: $4,72/104 * 100 = 4,53\%$.

Analisando o número exposto, pode-se verificar um baixo índice de absenteísmo, no entanto, não é recomendado que se utilize esse número para fins de análise devido esse ser o único colaborador que registra seus horários.

3.10 Turnover

Turnover é um índice de rotatividades dos colaboradores na empresa, este índice é muito importante para o departamento de pessoal e para a empresa.

Segundo Chiavenato (1998), o termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização.

Para Silva (2001, p. 13),

uma taxa de *turnover* equivalente a zero, além de ser improvável, seria indesejável para a organização, denotando um estado total de esclerose. Por outro lado, um alto índice de *turnover* não seria desejável, pois estaria refletindo a deficiência da organização em reter seus recursos humanos. O

autor ainda ilustra: [...] não há um número que defina o índice ideal de *turnover*, mas uma situação específica para cada organização em função de seus problemas e da sua própria situação externa de mercado. O que vale é a situação estável do sistema, atingida através de autorregulações e de correções constantes das distorções apresentadas.

O cálculo do índice de rotatividade é baseado no volume de entradas e saídas de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.

Ainda segundo Chiavenato (1998), quando se trata de medir o índice de rotatividade de pessoal para efeito do planejamento de RH, utiliza-se a seguinte equação:

Equação 2 – Cálculo *Turnover*

$$(A+D/2*100)/EM$$

Fonte: Chiavenato (2009, p. 141).

A = admissões de pessoal dentro de certo período (entradas).

D = desligamentos de pessoal dentro do período considerado (saídas).

EM = efetivo médio dentro do período considerado.

Portanto, o índice de rotatividade da Art Pizza, fica representada na seguinte resolução:

Equação 3 - Cálculo do Índice de rotatividade da Art Pizza

$$\{[(A + D) / 2] \times 100\} / EM$$

$\{[(1 + 1) / 2] \times 100\} / 7 = 14,28\%$ no período de agosto de 2018 até agosto de 2019.

Como pode-se observar pela equação realizada do índice *turnover* da empresa estudada, o índice de rotatividade de pessoal foi de 14,28%. Por mais que esse número seja relativamente grande, para o gestor não houve mudanças significativas na produção da empresa, pois esse número equivale somente a uma demissão no período de um ano.

3.11 Clima organizacional

O clima organizacional está diretamente relacionado com o ambiente da empresa, visto que as pessoas precisam se sentir felizes em pertencer a uma

organização, para que sempre estejam motivadas.

Chiavenato (1998) diz que, o clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de satisfação de seus participantes.

Ferreira (2017, p. 51), define o clima como "o resultado do estado de espírito ou de ânimo das pessoas, que predomina em um ambiente organizacional em um determinado período. O clima é afetado por conflitos, situações positivas e negativas que ocorrem no ambiente de trabalho e também por fatores externos". Os acontecimentos internos, contudo, são aqueles que mais impactam o clima.

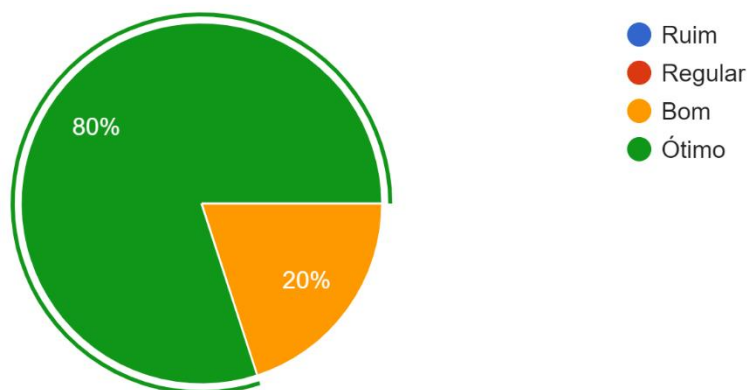
Pode-se dizer que o clima organizacional é influenciado pela cultura organizacional e que o clima considera a qualidade do ambiente, que é percebido pelos colaboradores da organização.

A Art Pizza não realiza pesquisas de clima organizacional com seus colaboradores para saber a reação de satisfação dos mesmos com o ambiente da loja.

Com intuito de perceber melhor o clima organizacional da Art Pizza, a equipe de estágio realizou no dia 10 de agosto de 2019, a pesquisa de clima organizacional na empresa Art Pizza, sendo aplicada em 71,42% de seus funcionários que totalizam uma amostra de 5 colaboradores. Os 2 colaboradores que não responderam a pesquisa, tratam-se do gestor e da proprietária da empresa. A pesquisa traz como base dez questões relacionadas ao gestor, remuneração, treinamento e trabalho em equipe.

Desta forma a pesquisa ficou representada graficamente:

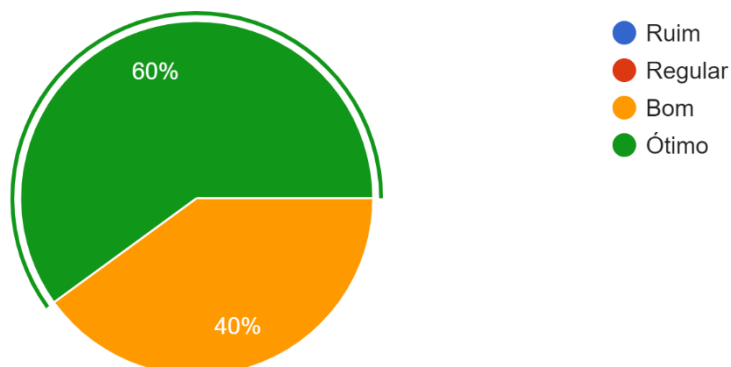
Gráfico 9: Você considera seu gestor/líder um bom profissional?



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

De acordo com o gráfico, 80% dos colaboradores consideram seu gestor/líder um bom profissional.

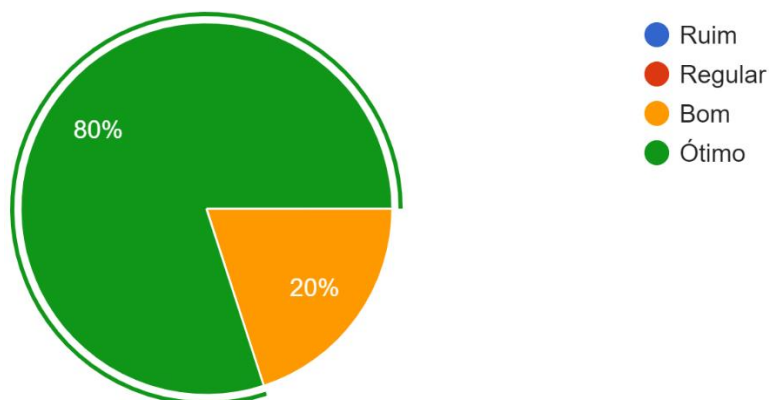
Gráfico 10: O seu gestor/líder aceita sugestões de mudança?



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Pode-se observar no gráfico que a maioria dos colaboradores acham que o gestor/líder aceita sugestões de mudança.

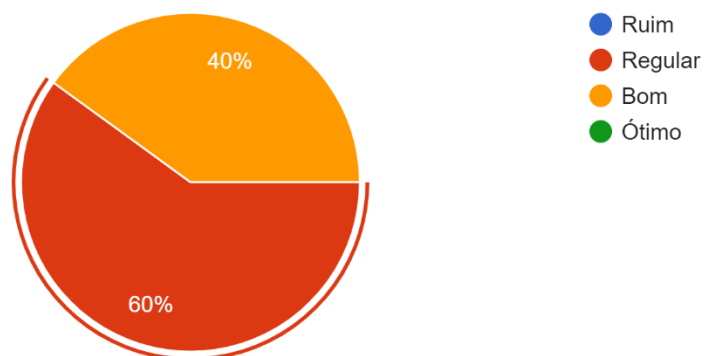
Gráfico 11: Você se sente respeitado pelo seu gestor/Líder?



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

De acordo com o gráfico, 80% dos colaboradores sentem-se respeitados pelo seu gestor/líder.

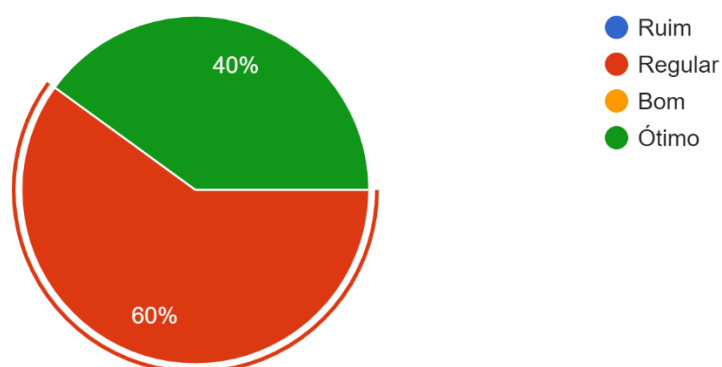
Gráfico 12: Você está satisfeito com o seu salário atual?



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Segundo o gráfico, a maioria dos funcionários não estão satisfeitos com o salário atual.

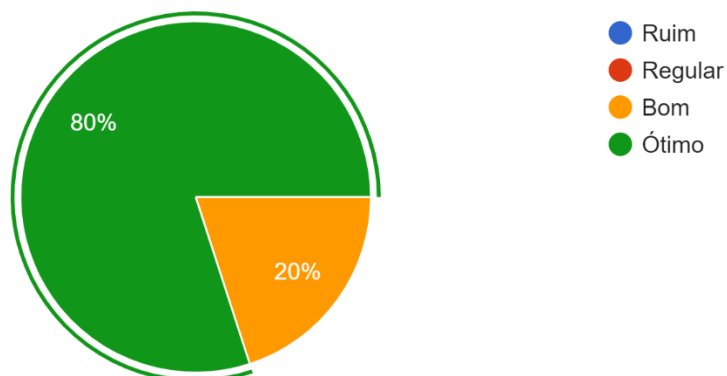
Gráfico 13: Você considera o seu salário adequado ao trabalho que você faz?



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Como pode-se observar no gráfico, 60% dos colaboradores consideram que o salário pago não é adequado ao trabalho realizado.

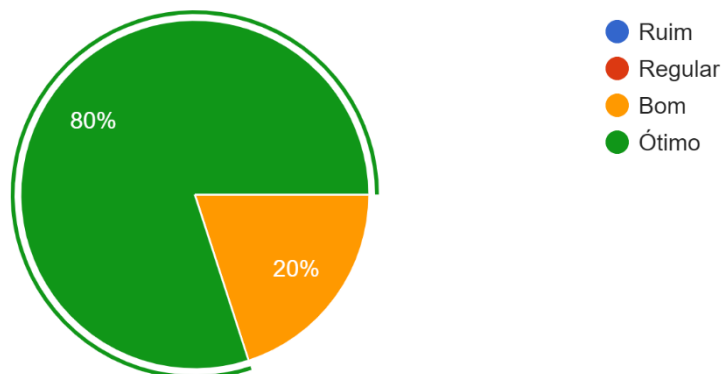
Gráfico 14: Treinamentos aos funcionários para a realização do trabalho?



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

De acordo com o gráfico, 80% dos colaboradores consideram os treinamentos satisfatórios.

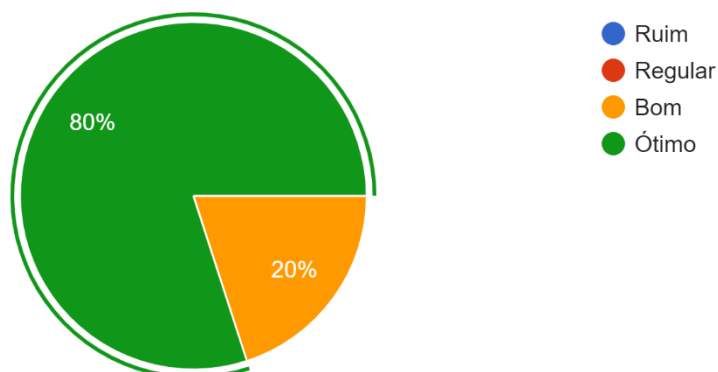
Gráfico 15: Os assuntos importantes são debatidos em equipe?



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

De acordo com o gráfico 80% dos colaboradores afirmam que os assuntos importantes são debatidos em equipe.

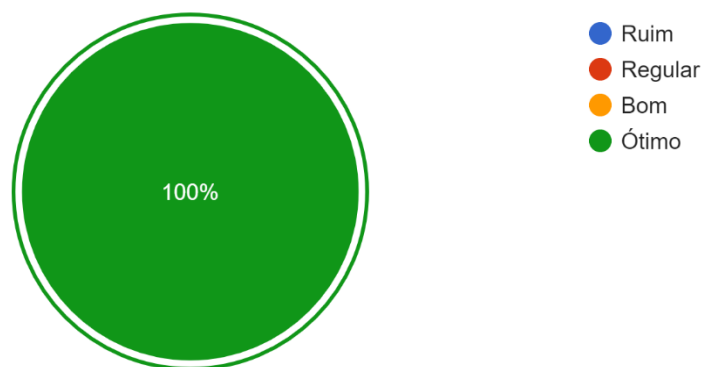
Gráfico 16: A empresa estimula o trabalho em equipe?



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

Observando o gráfico percebe-se que 80% dos colaboradores sentem que a empresa estimula o trabalho em equipe.

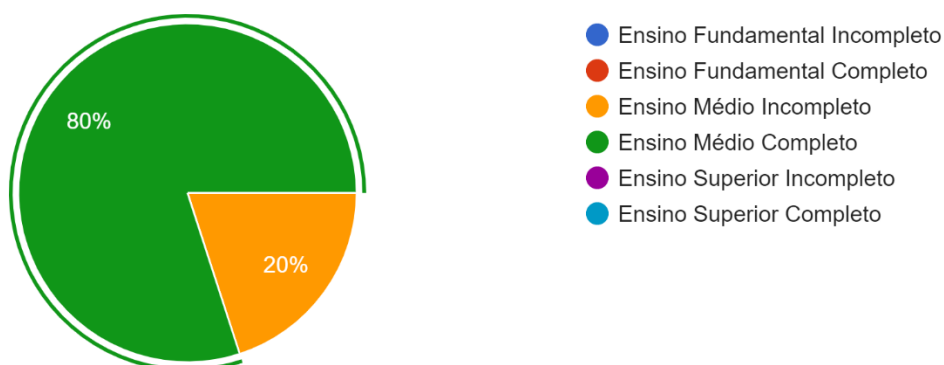
Gráfico 17: Você tem um bom relacionamento com a equipe em que trabalha?



Fonte: Pesquisa acadêmica (2018).

De acordo com o gráfico, a empresa possui uma equipe com um ótimo relacionamento.

Gráfico 18: Qual o nível de sua escolaridade?



Fonte: Pesquisa acadêmica (2019).

De acordo com o gráfico, 80% dos colaboradores possuem o ensino médio completo.

Com base nos dados obtidos na pesquisa de clima organizacional, observou-se que a Art Pizza possui um ambiente saudável, onde os colaboradores estão satisfeitos com o gestor e com a equipe em que trabalham. A remuneração recebida é o principal ponto a ser melhorado ou ao menos revisto pelos gestores da empresa.

3.12 Avaliação de Desempenho e *Feedback*

A avaliação de desempenho consiste em um processo no qual a responsabilidade pode ser atribuída ao gerente, ao próprio funcionário ou ao órgão

de gestão pessoal. É através desse método que as organizações conseguem perceber também o nível de satisfação do seu funcionário, além de verificar os pontos a serem melhorados pelo mesmo.

Segundo Chiavenato (1998), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.

Knapik (2008, p. 83) define o *feedback* da seguinte forma: "todos precisam saber quais são suas ações desejadas e corrigir as indesejadas. O desenvolvimento da prática do *feedback* é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho."

Na Art Pizza, existe o processo de avaliação de desempenho que é feito informalmente pelo gestor da empresa. As informações são passadas no momento da eventual falha ou processo bem executado devido o gestor monitorar diariamente todas as tarefas.

De certa forma, os *feedbacks* positivos motivam os colaboradores a desempenharem suas atividades de maneira cada vez mais satisfatórias. Já os *feedbacks* negativos tem como função atentar o colaborador a possíveis melhorias em relação aos serviços prestados.

A falta desses métodos na empresa gera pontos negativos, pois por meio da avaliação e do *feedback* é possível identificar se um funcionário precisa de treinamento, aumentar a motivação dos funcionários por programas de incentivos, melhorias a serem feitas, metas e objetivos a serem estabelecidos, entre outros fatores.

3.13 Análise SWOT área funcional de gestão de pessoas

A Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para o controle e análise de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da empresa. Com ela é possível melhorar pontos que estejam influenciando negativamente as ações da organização.

Abaixo a SWOT da área funcional de gestão de pessoas.

PONTOS FORTES ✓ Horário de trabalho favorável ✓ Mão de obra abundante ✓ Clima organizacional favorável	PONTOS FRACOS ✓ Remuneração ✓ Análise de cargos ✓ Descrição de cargos ✓ Avaliação de desempenho ✓ Progressão de carreira ✓ Recrutamento ✓ Seleção ✓ Contratação ✓ Ambientação ✓ Treinamento ✓ Demissão
OPORTUNIDADES ✓ Novas leis da CLT ✓ Maior conhecimento da população as novas tecnologias usadas pela empresa. ✓ Contrato de trabalho intermitente.	AMEAÇAS ✓ Fiscalização judicial. ✓ Processo judicial por parte dos funcionários devido trabalho fora das normas da CLT. ✓ Multas por não cumprir a CLT ✓ Perda de funcionários fundamentais com conhecimentos importantes. ✓ Diminuição no vínculo entre empresa e funcionário.

Fonte: Acadêmicos (2019).

Conforme demonstrado na SWOT acima, os pontos a melhorar e ameaças se sobrepõem aos pontos fortes e oportunidades, o que traz um risco para a empresa devido a mesma não estar nos padrões da CLT.

4 ÁREA FUNCIONAL FINANÇAS

O planejamento, a análise e o controle de todas as atividades financeiras dentro de uma empresa fazem parte de um conjunto de ações que juntas formam a administração financeira. O seu objetivo consiste em realizar um controle eficaz de saídas e entradas de recursos visando o crescimento e a melhora dos resultados da empresa para que ela possa aumentar o valor de seu patrimônio através da geração do lucro líquido.

A Administração Financeira diferencia-se das demais ciências administrativas por seu aspecto quantitativo e por sua objetividade. A avaliação do funcionamento de uma empresa implica essencialmente na análise quantitativa dos fatos estatísticos e dos dados financeiros relevantes, todavia, a formulação de políticas e tomada de decisões envolvem além de um processo quantitativo a formulação das atitudes que a administração tomará dentro da empresa, visando sempre à maximização dos lucros (GITMAN, 2004 p. 4-7).

Para Gitman (2004, p. 1), "a administração financeira e o administrador financeiro estão diretamente relacionados, pois ao administrador financeiro cabe analisar os recursos disponíveis e a obtenção de novos, planeja e toma decisões para o desenvolvimento e expansão da empresa".

Ainda segundo Gitman (2004, p. 9):

o administrador financeiro precisa estar atento para as consequências do ambiente externo que envolve atividades econômicas, sendo necessário possuir conhecimentos para atender o ambiente financeiro e as teorias de decisão que constituem as bases da administração financeira. Os profissionais financeiros devem ser especializados, devem ser ágeis no processo de tomada de decisões, pois, essa atitude poderá determinar o fracasso ou o sucesso das empresas.

A Art Pizza não conta com a figura de um administrador financeiro e nem um departamento financeiro formalizado, mas possui um funcionário da área comercial que também é responsável pelo fechamento financeiro no final do expediente.

Para cada venda concluída, é preenchido um talão de pedidos com as especificidades dos produtos, valores, data e informações do cliente (nome e endereço). Com base nesses documentos, o funcionário da área comercial e o gestor realizam de forma manual o fechamento do caixa.

Essas informações são repassadas para o escritório de contabilidade responsável pela parte contábil e tributária da empresa.

Como informado anteriormente no tópico 2.8, a margem de lucro é definida

com base nos valores pagos pelas matérias-primas. O gestor estabelece a margem de lucro, a qual não foi revelada, e assim aplica acima do valor pago para obter lucro nas vendas. Assim como as todas as compras da empresa são pagas à vista, as vendas também são feitas da mesma forma, levando sempre em consideração a opção do gestor de não se endividar.

4.1 Planejamento financeiro

O planejamento financeiro tem como intuito trazer informações e alternativas caso seja necessário tomar alguma decisão de imediato. As informações trazidas devem ser claras com objetivo evitar surpresas.

Segundo Ross (1998, p. 82), “planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. Gitman (1997, p. 588) menciona que

o planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros.

Segundo Weston (2000, p. 342), “o planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseados em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atendes às necessidades financeiras previstas”.

De acordo com Lemes (2002, p. 243) “o planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência”.

Para Weston (2000, p. 343), “o processo de planejamento financeiro começa com a especificação dos objetivos da empresa, após o que a administração divulga uma série de previsões e orçamentos para cada área significativa da empresa”.

Para Braga (1992, p. 230), “o planejamento financeiro compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa”.

O fluxo de caixa da empresa é realizado manualmente em um caderno onde são inseridas as informações de entradas e saídas do dia. Como citado anteriormente, o fechamento das vendas realizadas pelo atendente é feito no final do expediente através das comandas dos pedidos, e somente depois desse fechamento, o gestor da empresa confere e repassa as informações ao caderno.

Pelo fato da empresa não contar com nenhum tipo de sistema ou *software*, esse método é o único existente para possíveis consultas financeiras. Não foi possível o acesso ao caderno utilizado como ferramenta para controle da empresa.

No final de cada semana, o gestor faz o balanço das contas a pagar e o restante do valor levantado é aplicado em uma poupança.

4.1.1 Déficit e Superávits

O déficit acontece em uma empresa quando o volume de compras de produtos é maior do que de vendas, levando a empresa a obter custos desnecessários, e por sua vez, prejuízos e dívidas.

Com base nas informações do gestor, na empresa Art Pizza não há deficit devido ao ponto comercial ser de propriedade do mesmo, além dos custos fixos e variáveis estarem bem abaixo dos lucros obtidos mensalmente pela empresa.

O superávit acontece quando há um saldo positivo na empresa. Isso quer dizer que a receita obtida foi maior que as despesas, ou seja, é o valor médio que sobra das receitas após a dedução dos gastos.

Quando ocorre superávits na empresa, a mesma não possui planejamento formalizado, no entanto, o valor está sendo investido na construção de uma nova instalação para a impliação dos serviços oferecidos. Esse projeto será melhor detalhado no tópico investimentos a longo prazo.

4.2 Tomada de decisões

A gestão correta da empresa exige muita preparação principalmente quando se tratam de decisões financeiras. Estas muitas vezes são tomadas impulsivamente trazendo resultados negativos, bem como ameaças ao futuro da empresa.

Enquanto o contador volta sua atenção para a coleta e apresentação de dados financeiros, o Administrador Financeiro analisa os demonstrativos contábeis, desenvolve dados adicionais e toma decisões, baseado em suas avaliações acerca dos riscos e retornos inerentes. O papel do contador é fornecer dados consistentes e de fácil interpretação sobre as operações passadas, presentes ou futuras da empresa. O administrador financeiro utiliza esses dados, na forma como se apresentam ou após realizar alguns ajustes, e os toma como um importante insumo ao processo de tomada de decisão. Obviamente, isso não significa que os contadores nunca tomem decisões ou que os administradores financeiros nunca colem dados; mas, as ênfases principais da Contabilidade e de Finanças são muito distintas (GITMAN 2004, p. 11).

Uma decisão é a forma de resolução que se toma em relação a algo, e qualquer decisão a ser tomada deve incluir um amplo conhecimento do problema.

4.2.1 Decisões a curto prazo

As decisões a curto prazo são aquelas que estão ligados aos ativos e passivos circulantes da empresa e exercem, na maioria das vezes impacto sobre as finanças da empresa no período de no máximo um ano.

Conforme Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2005, p. 4), “as decisões financeiras ocorrem ao longo do tempo. Quando se referem às atividades normais da empresa, relacionadas aos pagamentos e recebimentos do dia-a-dia, são ditas decisões financeiras de curto prazo.”

De acordo com Santos (2001, p. 56) “a administração de caixa numa empresa abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras que é a parcela do ativo circulante, representada pelos depósitos nas contas correntes bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata”.

Segundo Gitman (1997, p. 588) “os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros”.

Segundo Ross (1998, p. 609) “as finanças a curto prazo consistem em uma análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre

a empresa dentro do prazo de um ano”.

Para esse tipo de controle das finanças, é necessário que o gestor esteja atento as despesas com vencimento em curto prazo, bem como o nível de caixa a ser mantido. Além disso, deve-se controlar o estoque e o crédito oferecido aos clientes para evitar possíveis deficits.

Para Brealey (1992, p. 839):

o planejamento financeiro a curto prazo preocupa-se com gestão do ativo a curto prazo, ou circulante, e do passivo de curto prazo da empresa. Os elementos mais importantes do ativo circulante são as disponibilidades, os títulos negociáveis, as exigências e as contas a receber. Os elementos mais importantes do passivo de curto prazo são empréstimos bancários e as contas a pagar. A diferença entre o ativo circulante e o passivo de curto prazo é chamado de fundo de manuseio.

As decisões de curto prazo são tomadas pelo gestor da empresa a partir da verificação dos relatórios financeiros presentes no caderno utilizado como ferramenta de controle da empresa. Já as decisões mais complexas como investimentos, são tomadas pelo gestor em conjunto com a sua esposa e proprietária da empresa.

4.2.2 Decisões a longo prazo

Os maiores gastos em uma empresa são representados por seus investimentos a longo prazo. Geralmente essas aplicações demandam de uma análise estruturada que trazem como resultado o aumento do ativo e consequentemente da rentabilidade da organização.

Para Gitman (1997, p. 588) “os planos financeiros a longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas”.

Planos a longo prazo segundo Gitman (1997, p. 588) “focalizam os dispêndios de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de desenvolvimentos de produtos, estrutura de capital e importantes fontes de financiamentos”.

Decisões a longo prazo são decisões tomadas baseadas em investimentos para a empresa. Como exemplo, podemos citar expansão da empresa e aquisição de máquinas e equipamentos, entre outros imobilizados.

Como imobilizados, a empresa Art Pizza conta somente com duas máquinas que foram adquiridas no início das atividades da empresa e que já estão pagas. Estas serão demonstradas nas Figuras 20 e 21. A primeira máquina, faz o corte de algumas matérias-primas, já a outra máquina é utilizada para a preparação da massa.

Figura 20: Máquina para corte de matérias-primas.



Fonte: Acadêmicos (2019).

A máquina demonstrada na Figura 20, é utilizada para fazer o corte da calabresa e do queijo, bem como triturar o chocolate utilizado nas pizzas.

A máquina demonstrada na Figura 21, é utilizada para a preparação das massas utilizadas nas pizzas.

Figura 21: Máquina para preparo da massa.



Fonte: Acadêmicos (2019).

Como citado anteriormente, a empresa está investindo em um projeto de expansão que consiste na construção de uma nova pizzaria que contará também com o serviço *a la carte* além do serviço já disponível (*delivery*).

Para esse investimento foi realizado um planejamento financeiro, no entanto não foi possível ter acesso a esse material para maiores detalhes.

A origem dos recursos utilizados são os lucros obtidos ao longo do funcionamento da pizzaria *delivery*, ou seja, o valor investido refere-se a recurso próprio sem que seja necessário a empresa se individuar. O motivo desse investimento é expandir o negócio para suprir a demanda de seus clientes, levando em consideração os critérios de demanda de mercado.

Os tomadores de decisão não possuem nenhum conhecimento sobre as técnicas de orçamento. Todas as decisões tomadas foram calculadas com base na experiência do gestor como pizzaiolo em pizzarias de grande porte em Curitiba. Além disso, o fato de todo o investimento ser feito com dinheiro próprio, diminui o risco da empresa se individuar. Caso a mesma não obtenha sucesso em sua nova versão, ela ainda conseguirá manter seu serviço de *delivery* sem prejudicar seu faturamento.

Abaixo constam as fotos ilustrativas, bem como a planta baixa do projeto de ampliação criado pelo engenheiro civil Geferson Mainardi.

Figura 22: Fachada da pizzaria Art Pizza.



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 22 demonstra como será a fachada da empresa Art Pizza quando construída.

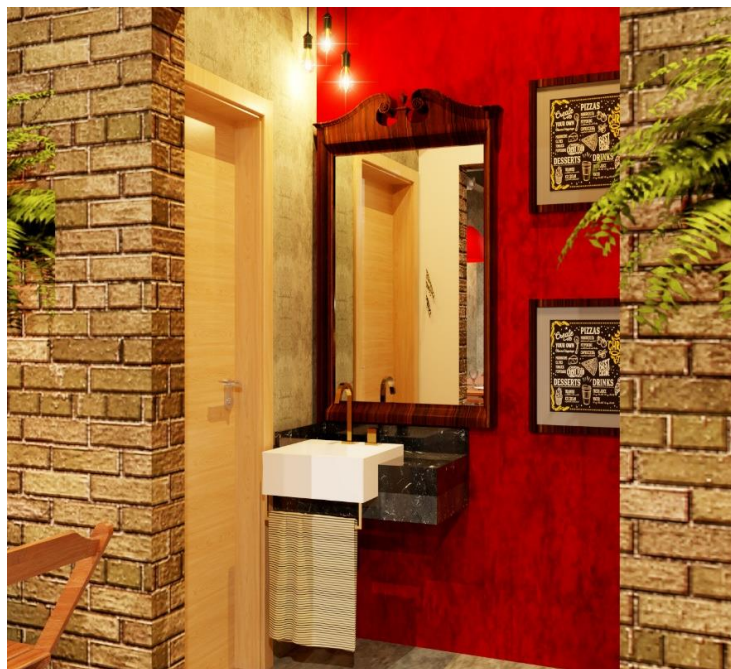
Figura 23: Interior da pizzaria Art Pizza.



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 23 demonstra como será o interior da pizzaria.

Figura 24: Banheiro da pizzaria Art Pizza.



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 24 demonstra como será o banheiro da pizzaria para utilização dos clientes.

Figura 25: Espaço kids.



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 25 demonstra como será o espaço *kids* da pizzeria.

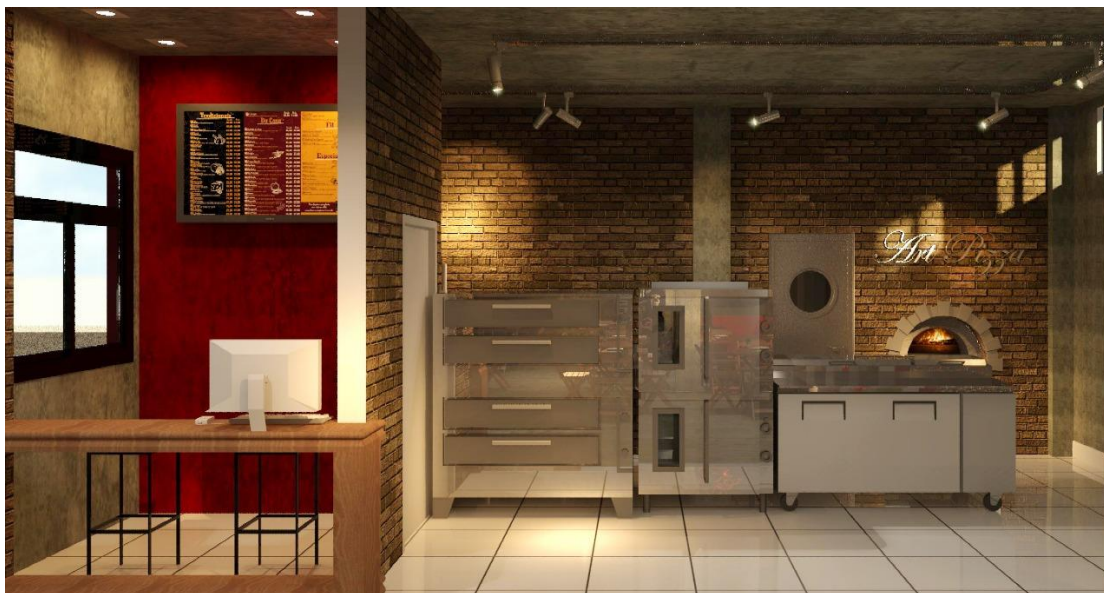
Figura 26: Cozinha da pizzeria Art Pizza.



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 26 demonstra como será a cozinha da pizzeria.

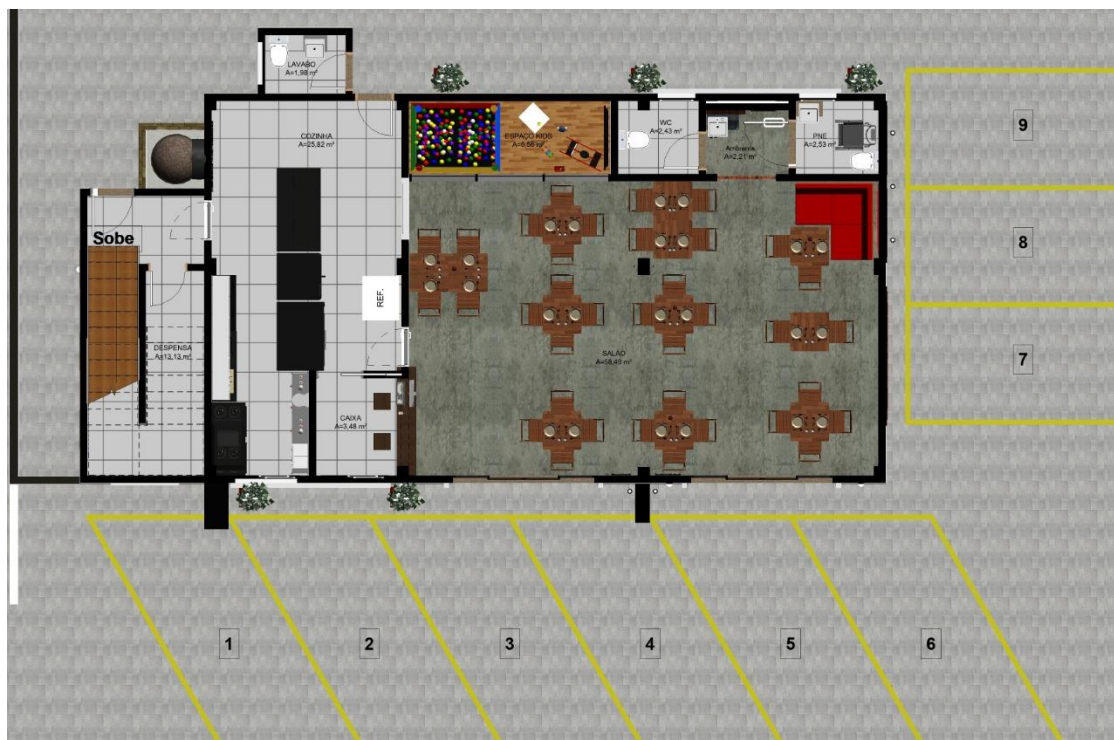
Figura 27: Atendimento e linha de produção.



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 27 demonstra como será a área de atendimento e linha de produção da pizzeria.

Figura 28: Planta baixa da pizzaria Art Pizza.



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 28 demonstra a planta baixa do projeto para a ampliação da pizzaria.

4.3 Análise SWOT área funcional de finanças

A Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para o controle e análise de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da empresa. Com ela é possível melhorar pontos que estejam influenciando negativamente as ações da organização.

Abaixo a SWOT da área funcional de Finanças.

PONTOS FORTES ✓ Investimento de recurso próprio a longo prazo ✓ Vendas somente à vista ✓ Compra de matéria-prima à vista ✓ Bom Preço ✓ Desconto ✓ Saúde financeira estável (sem dívidas)	PONTOS FRACOS ✓ Não possuir fluxo de caixa informatizado ✓ Não há controle informatizado de entradas e saídas ✓ Compra semanal diminui o poder de barganha em relação a preço ✓ Planejamento e orçamento a longo prazo
OPORTUNIDADES ✓ Injeção econômica do recebimento do FGTS ✓ Existência de programas gratuitos voltados a gestão financeira ✓ Maior disponibilidade para obter linhas de créditos em instituições financeiras. ✓ Maior número de bandeiras de cartões de créditos.	AMEAÇAS ✓ Aumento da carga tributária no país ✓ Aumento de custos (água, luz, telefonia...) ✓ Taxas de juros elevadas no país. ✓ Aumento de preços dos combustíveis.

Fonte: Acadêmicos (2019).

A SWOT acima demonstra os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da área funcional de finanças.

5 ÁREA FUNCIONAL DE PRODUÇÃO

A área funcional de produção visa gerenciar todos os recursos envolvidos na disponibilização do produto ou serviço ao cliente final.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009 p. 4) “a administração da produção é a atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços. A função de produção é a parte da organização responsável por esta atividade”.

Para Fernandes e Filho (2010 p. 1) “o sistema de produção é um conjunto de elementos (humanos, físicos e procedimentos gerenciais) inter-relacionados que são projetados para gerar produtos finais cujo valor supere o total dos custos incorridos para obtê-los”.

Sistema de produção é tudo aquilo que transforma *input* em *output* com valor inerente (SIPPER; BULFIN, 1997).

Um sistema de produção tem como objetivo alcançar um bom desempenho para a empresa, e para isso é necessário uma gestão em cada processo. Fernandes e Filho (2010 p.1), afirmam que processos são “um conjunto de metas que, se atingidas, auxiliam o sistema de produção a atingir pelo menos um de seus objetivos de desempenho da produção”.

Em outras palavras, a área de produção é responsável pela transformação da matéria-prima, entre outros recursos, quando entra (*input*), em um produto final para saída (*output*), construindo assim um fluxo de produção.

O conceito de fluxograma baseia-se em uma representação gráfica de uma sequência de atividades a serem desenvolvidas em um processo. Além disso, mostra o que é realizado em cada etapa e os materiais e serviços que serão utilizados.

Para Lélis (2012, p. 55), “o fluxograma é a ferramenta certa para conhecer um processo e então controlá-lo. O fluxograma descreve as etapas que compõe uma determinada atividade da empresa. Quando surge um problema, deve -se verificar em qual etapa ele está, assim fica fácil descobrir o que o causou”.

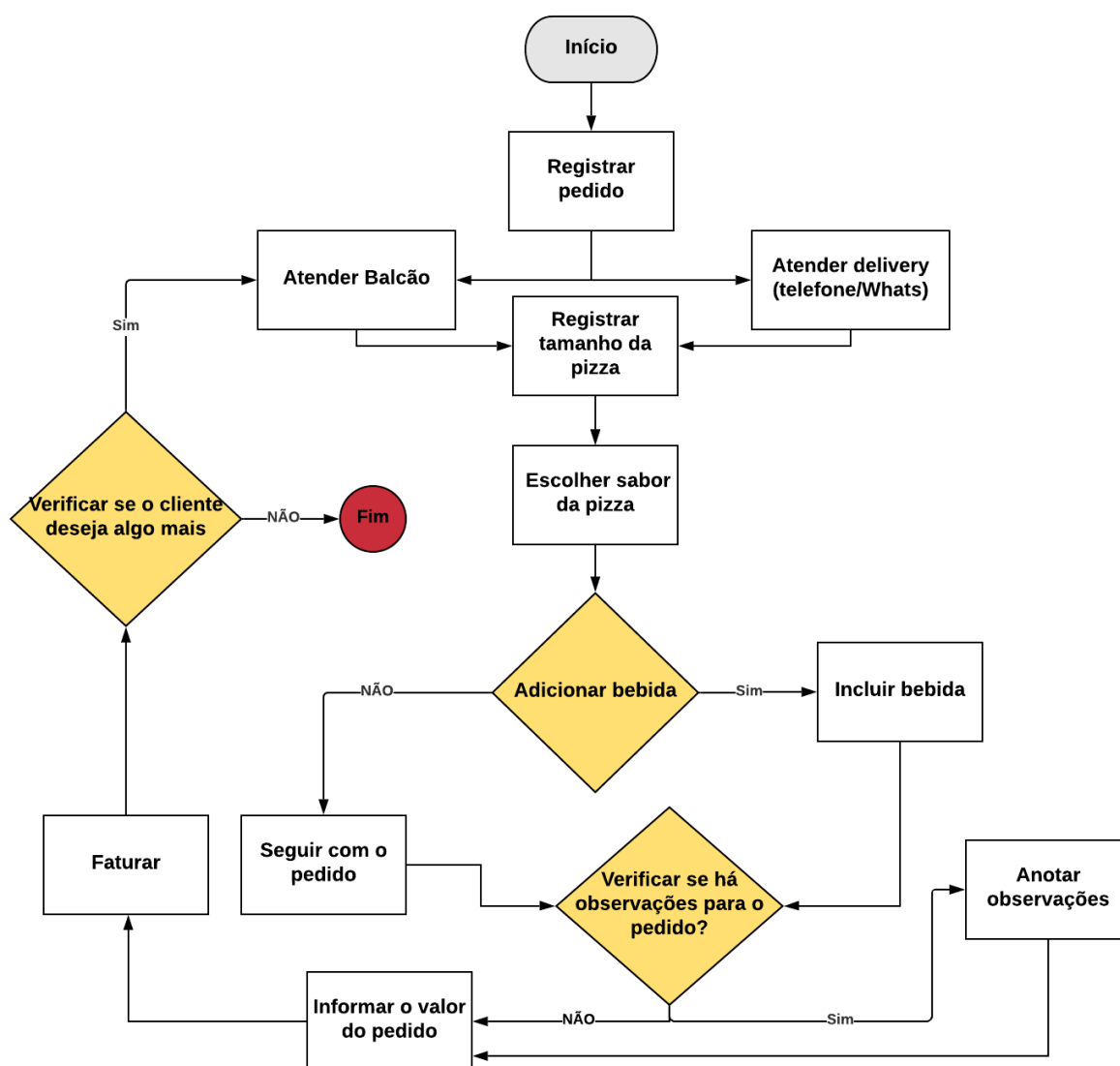
Carvalho e Paladini (2012, p. 359) usam uma definição simples para os fluxogramas: “representações gráficas das etapas pelas quais passa um processo.

Os fluxogramas permitem uma visão geral de como o processo opera, conduzindo a um rápido entendimento das características de funcionamento desse processo".

Para melhor representar os fluxos de processos da Art Pizza, os acadêmicos criaram dois fluxogramas através da ferramenta *Lucidchart*. Um refere-se ao processo de atendimento ao cliente, e outro ao processo produtivo.

O fluxograma do processo de atendimento ao cliente da pizzaria Art Pizza, fica representado da seguinte forma:

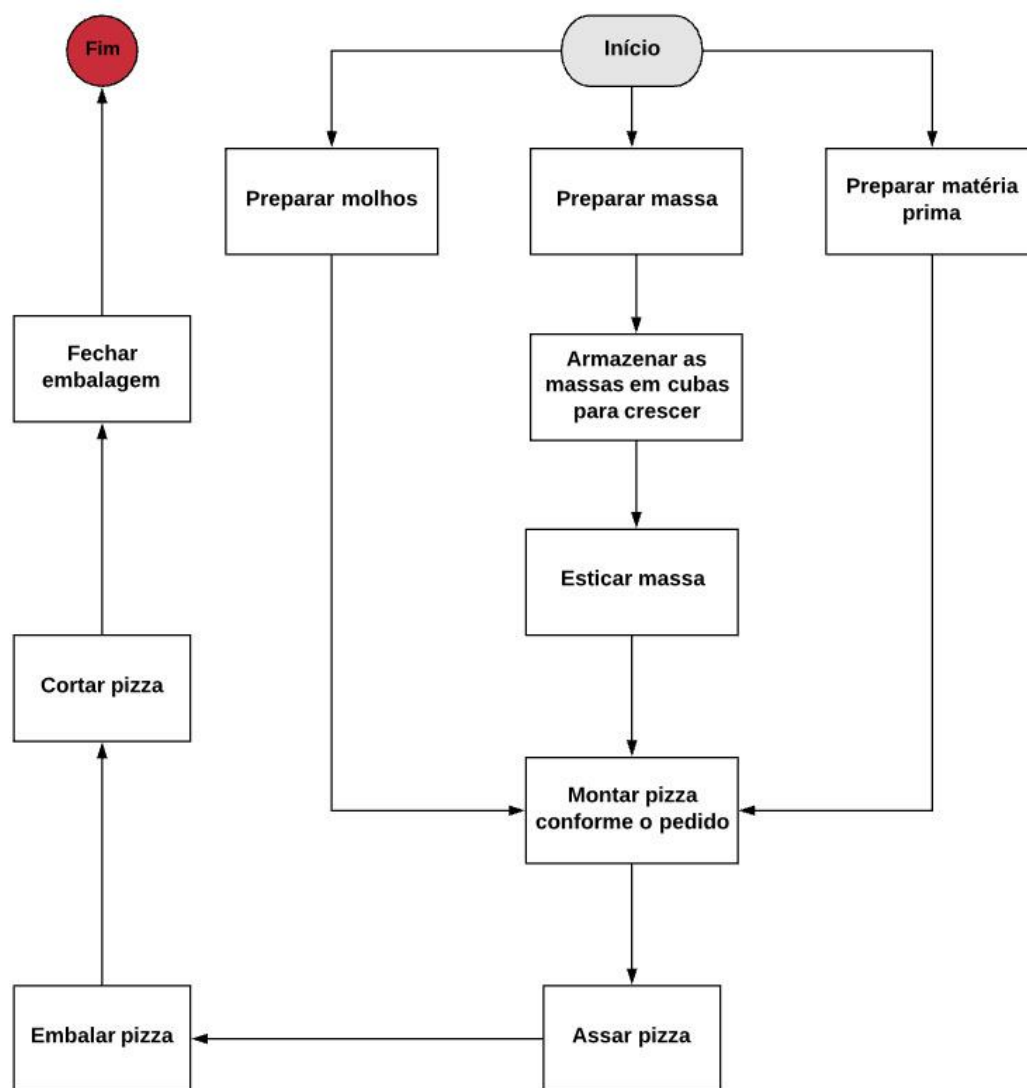
Figura 29: Fluxograma do atendimento ao cliente



Fonte: Acadêmicos (2019).

O fluxograma do processo de montagem das pizzas da pizzaria Art Pizza, fica representado da seguinte forma:

Figura 30: Fluxograma da produção



Fonte: Acadêmicos (2019).

As Figuras 29 e 30 representam os fluxogramas da pizzaria Art Pizza, bem como as atividades realizadas na empresa.

Pretendendo ainda obter um maior entendimento sobre as atividades executadas na empresa, bem como a ordem em que elas são executadas, os acadêmicos realizaram o estudo de todos os processos existentes na pizzaria estudada afim de representar esses dados em um fluxo de atividades PERT.

O fluxo de atividades PERT demonstra através de um processo, as tarefas e eventos que acontecem na empresa e quais são suas dependências. Essa ferramenta traz a sequência de eventos do início ao fim de um processo e destaca qual deve ser o caminho crítico, qual devem ser as tarefas priorizadas para que não

haja atraso e ainda as tarefas que possuem folgas entre si, ou seja, que possuem um tempo maior para serem executadas. Os círculos representam as atividades e as setas representam os vínculos entre elas.

Dessa forma, o fluxo de atividades PERT da pizzaria Art Pizza fica representado da seguinte forma:

Tabela 8: Fluxo de atividades PERT

Atividade	Dependência	Duração (média minutos)
Preparo de matérias-primas (A)	-	240
Atendimento (B)	-	2
Esticar massa (C)	A,B	1
Montar pizza (D)	C	1
Assar pizza (E)	D	4
Entrega (F)	E	15

Fonte: Acadêmicos (2019).

A pizzaria Art Pizza possui basicamente seis atividades distintas que já foram explanadas no tópico 5.5. Um dos propósitos do sistema de fluxo de atividades PERT é verificar qual atividade depende de outra para ser iniciada. A Tabela 8 demonstra que a atividade A (preparo das matérias-primas) e a atividade B (atendimento) não dependem de nenhuma atividade para serem iniciadas.

No entanto, a atividade C (esticar massa) somente poderá ser iniciada quando as atividades A (preparo das matérias-primas) e B (atendimento) estiverem concluídas. Assim acontecerá com as atividades D (montar pizza), E (assar pizza) e F (entrega) que também precisarão aguardar as atividades anteriores serem concluídas para então iniciar.

Para chegar nos dados referentes a duração de tempo que cada atividade leva, foi realizado um estudo de tempo no processo produtivo (desde o pedido até a pizza ser assada e colocada na embalagem para entrega) e na entrega (desde a saída do *motoboy* até seu retorno).

Esses estudos foram realizados nos dias 16 e 17 de agosto de 2019 e posteriormente no dia 4 de outubro de 2019, porém, nas tabelas 9 e 10 estão expostas as informações somente do dia 4 de outubro de 2019 pelo fato de todas

demonstrarem o mesmo resultado. Esse resultado será melhor explanado no tópico 5.4.

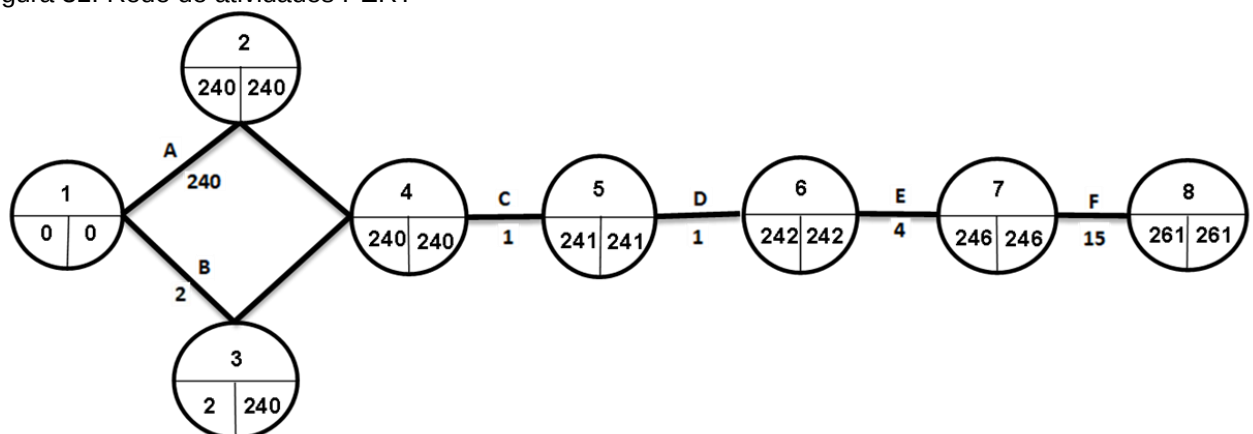
Sendo assim, pode-se verificar que a atividade A (preparo das matérias-primas) é a mais demorada dentre todas, visto que o colaborador responsável por esse processo deve preparar todas as matérias-primas que serão utilizadas na produção do dia.

A atividade A (preparo das matérias-primas) não está presente no estudo de levantamento de tempos de produção e entrega por se tratar de um processo que deve ser realizado antes da pizzeria começar o atendimento. Essa atividade leva em média 240 minutos para ser realizada completamente, ou seja, em média de 4 horas.

- A atividade B (atendimento) demora em média dois minutos para acontecer.
- A atividade C (esticar massa) demora em média um minutos para acontecer.
- A atividade D (montar pizza) demora em média um minuto para acontecer.
- A atividade E (assar pizza) demora em média quatro minutos para acontecer.
- A atividade F (entrega) demora em média quinze minutos para acontecer.

Tendo os resultados apresentados na tabela 8, é possível desenhar a rede de atividades PERT, demonstrado na Figura 31.

Figura 31: Rede de atividades PERT



Fonte: Acadêmicos (2019).

Na rede de atividades PERT, pode-se perceber que para o processo inteiro ser concluído levaria em média 261 minutos, ou seja, duas horas e vinte e um

minutos.

Também percebe-se que entre as atividades A (preparo das matérias-primas) e a atividade B (atendimento) há uma folga grande em relação ao tempo, isso se deve pelo fato da atividade A (preparo das matérias-primas) possuir um tempo elevado de execução.

Mesmo havendo essa folga, uma atividade não impede a outra de ser iniciada. O preparo pode estar acontecendo, mas mesmo assim, o atendimento já pode ser realizado para anotar pedidos.

5.1 Estratégia de produção

A estratégia de produção utiliza dos recursos de uma empresa, visando uma estratégia competitiva em longo prazo.

Para Slack, Chambers & Johnston (2009, p. 61), a estratégia da produção diz respeito ao padrão de decisões e ações estratégicas que definem o papel, os objetivos e as atividades da produção. Não existe um acordo universal a respeito de como a estratégia da produção deva ser escrita. Diferentes autores possuem visões e definições discretamente diferentes sobre o assunto. Dentre elas, quatro perspectivas aparecem.

5.1.1 A perspectiva *top down*

Esse tipo de perspectiva diz respeito a hierarquia estratégica da empresa. É a partir disso que são definidas as decisões que competem a cada nível e as principais influências sobre as decisões tomadas.

Segundo Slack, Chambers & Johnston (2009, p. 61), essa estratégia da produção é um reflexo “de cima para baixo” do que o grupo ou negócio todo deva fazer. Para eles, uma grande empresa precisa de uma estratégia para posicionar-se no ambiente global, econômico e político social. Isso consistirá em decisões sobre os tipos de negócios em que o grupo deseja investir, em que parte do mundo o grupo deseja operar, e assim por diante.

5.1.2 A perspectiva *botton up*

Para esse modelo de perspectiva vale ouvir a opinião e as experiências. A partir do conhecimento adquirido através das atividades diárias são moldados os objetivos e as ações da produção.

Segundo Slack, Chambers & Johnston (2009, p. 61), "essa estratégia da produção é uma atividade “de baixo para cima”, em que as melhorias da produção cumulativamente constroem a estratégia”.

Ainda segundo Slack, Chambers & Johnston (2009, p. 62-63-64), "quando um grupo revisar sua estratégia corporativa, levará em conta as circunstâncias, experiências e capacidades das várias empresas que compõem o grupo. Assim, as empresas, ao revisarem as estratégias, irão consultar suas funções individuais dentro da empresa sobre suas restrições e capacitações”.

5.1.3 A perspectiva dos requisitos de mercado

Nessa perspectiva, a produção realiza o que o posicionamento de mercado requer, ou seja, estuda-se o mercado e suas preferências, e por meio dessas informações a produção realiza.

Segundo Slack, Chambers & Johnston (2009, p. 61 e 64), essa estratégia da produção "envolve a tradução dos requisitos de mercado em decisões da produção. Um dos objetivos de uma empresa é satisfazer o mercado que está tentando servir. Sem compreender o que o mercado requer, não há como garantir que as operações estejam obtendo a prioridade certa entre seus objetivos de desempenho”.

Os objetivos de desempenho são estritamente definidos, que possuem a tarefa básica de satisfazer as exigências dos consumidores. São eles:

- Qualidade: está ligado a conformidade e fazer as coisas de forma certa. É o que exerce influência no consumidor, seja positiva ou negativa.
- Velocidade: significa o tempo que o cliente precisa aguardar para receber o produto. A rapidez de entrega dos bens e serviços enriquece a oferta.
- Confiabilidade: Confiabilidade significa fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços exatamente quando forem

necessários, ou ao menos quando forem prometidos.

- Flexibilidade: habilidade em introduzir ou modificar produtos ou serviços.
- Custo: O custo é afetado pelos outros objetivos de desempenho.

5.1.4 A perspectiva da capacidade dos recursos da produção

Essa estratégia entende que uma empresa que adota grandes recursos, realiza a manutenção dos mesmos e sempre está aprimorando-os. Naturalmente, a longo prazo, essa capacidade resultará em seu sucesso estratégico.

Segundo Slack, Chambers & Johnston (2009, p. 61 e 70), essa estratégia de produção "envolve a exploração das capacidades dos recursos de produção em mercados eleitos. Posta de forma simples, a visão baseada em recursos sustenta que as empresas com desempenho estratégico acima da média provavelmente terão conquistado sua vantagem competitiva sustentável devido as competências centrais de seus recursos".

Os autores Slack, Chambers & Johnston (2009, p. 70) dizem ainda que, "compreender e desenvolver seus recursos de produção, embora muitas vezes negligenciado, é uma perspectiva particularmente importante para a estratégia de produção".

Na empresa Art Pizza, a estratégia de produção utilizada é a *Top Down*, visto que o gestor detém o conhecimento de todas as atividades e ainda determina as ações que serão executadas. O mesmo define as ações somente de acordo com suas perspectivas.

5.2 Projeto de produtos

Para a implementação de um novo produto não é realizado um planejamento formal, existe apenas a preocupação da empresa com o seu consumidor em relação ao custo, preferência e opinião.

A única vez que a implementação de um produto foi feita, foi utilizado o *google®* formulário para criar a promoção "minha pizza perfeita", onde o intuito é a interação com o cliente visando obter idéias para novos sabores de pizza para a inclusão desses produtos no novo cardápio *gourmet* que a empresa pretende

implantar. Essa promoção está melhor detalhada na Figura 7.

Outra forma de criação de produto está no cardápio vigente na empresa. Ele traz a opção de uma pizza chamada pizza a moda do cliente, onde o cliente fica à vontade para incluir os ingredientes que ele quiser montando assim um produto diferente dos demais já existentes. Essa opção é pouco utilizada pelos clientes, no entanto, está disponível para uso.

5.3 Planejamento e controle da produção

O PCP (Planejamento e Controle da Produção), existe na organização com a função de melhorar em todos os aspectos os processos de produção. Segundo Fernandes & Filho (2010, p. 10) "o planejamento de produção está relacionado as atividades de médio prazo e, assim, toma decisões de intenção, na forma agregada, em termos de: o que produzir; quanto produzir; quando produzir; quem e/ou onde e/ou como produzir, comprar e entregar".

Segundo Lustosa et al. (2008), o PCP comanda, coordena e controla os processos de produção, tendo suas funções de planejar, programar e controlar. [...] As decisões do PCP, dependem e utilizam o conhecimento de fatores como, demandas de mercados com as limitações da organização, capacidade de produção, atendimento ao cliente, redução de custos, fatores econômicos, fluxo de caixa, dentre outros fatores.

A Art Pizza não conta com um setor de PCP, no entanto, existem pessoas que são responsáveis pelo planejamento e controle dentro da empresa. Estas possuem a função de formar preços, atender ao cliente, controlar estoque e entregar produtos.

Para o planejamento de produção, o gestor é o responsável por definir o que, quanto e quando produzir. Junto de seus auxiliares de cozinha são realizadas análises das produções anteriores para definir o quanto será produzido no dia.

Outra função do gestor é verificar quais materiais serão necessários para a execução do trabalho e comprá-los. A melhor definição do controle dos estoques da empresa serão detalhados abaixo no tópico gestão de estoques.

Para alcançar o controle de custos eficientes, a equipe trabalha atentamente para dizimar erros na produção e atendimento, visando a qualidade do produto e

serviço.

5.4 Gestão dos tempos de produção

Pelo fato da empresa trabalhar com o fornecimento do serviço *delivery*, uma das premissas está relacionado ao tempo que o produto leva para ficar pronto e chegar até o cliente. Com base nos resultados obtidos nas pesquisas de satisfação, já mencionadas, onde os resultados demonstram insatisfação dos clientes em relação ao tempo de entrega, os acadêmicos realizaram o levantamento do tempo dos pedidos e do processo produtivo (atendimento até a entrega da pizza ao *motoboy*) e o levantamento do tempo em relação a entrega (desde a saída do *motoboy* até seu retorno).

As informações referente a tabela de tempo de produção foram coletadas durante o expediente do dia 16 de agosto de 2019 e para a tabela de tempo de entrega no dia 17 de agosto de 2019.

A seguir a Tabela 9 demonstra o resultado do levantamento do tempo em relação a produção das pizzas.

Tabela 9: Tabela de tempo de produção

Produção									
Nº	Entrada	Saída	Nº Pizzas	Tempo		Nº	Entrada	Saída	Tempo
1	18:51	19:14	5	00:23		24	20:15	20:56	00:41
2	18:51	19:15	1	00:24		23	20:18	21:16	00:58
3	18:51	19:18	1	00:27		25	20:18	21:20	01:02
4	18:51	19:32	1	00:41		26	20:24	21:23	00:59
5	18:51	19:25	2	00:34		27	20:24	21:28	01:04
6	18:51	19:29	1	00:38		28	20:25	21:35	01:10
7	19:08	19:35	1	00:27		30	20:29	21:34	01:05
8	19:09	19:38	1	00:29		31	20:30	21:36	01:06
10	19:12	19:48	2	00:36		33	20:44	21:40	00:56
11	19:17	19:42	1	00:25		35	20:44	21:43	00:59
12	19:19	19:50	1	00:31		34	20:45	21:54	01:09
13	19:31	19:56	2	00:25		36	21:07	21:58	00:51
14	19:38	19:59	1	00:21		38	21:24	21:55	00:31
15	19:38	20:09	2	00:31		39	21:38	22:03	00:25
17	19:47	20:17	2	00:30		40	21:38	22:13	00:35
18	19:52	20:23	1	00:31		41	21:56	22:20	00:24
19	19:55	20:30	1	00:35		42	22:12	22:23	00:11
21	20:04	20:11	1	00:07		43	22:16	22:27	00:11
20	20:04	20:45	2	00:41		44	22:28	22:34	00:06
22	20:14	20:49	2	00:35					

Fonte: Acadêmicos (2019).

Conforme informações demonstradas na Tabela 9 acima, verifica-se que a média de tempo de atendimento e produção foi de 37 minutos.

A seguir a Tabela 10 demonstra o resultado do levantamento do tempo em relação a entrega das pizzas.

Tabela 10: Tabela de tempo de entrega

Entrega													
Nº	Início	Retorno	Total		Nº	Início	Retorno	Total		Nº	Início	Retorno	Total
1	18:49	18:57	00:08		28	22:04	22:18	00:14		55	20:19	20:39	00:20
2	18:53	19:10	00:17		29	22:06	22:18	00:12		56	20:19	20:39	00:20
3	19:04	19:27	00:23		30	22:04	22:25	00:21		57	20:19	20:39	00:20
4	19:04	19:27	00:23		31	22:10	22:25	00:15		58	20:19	20:39	00:20
5	19:10	19:27	00:17		32	22:33	22:41	00:08		59	20:24	20:27	00:03
6	19:10	19:27	00:17		33	22:36	22:41	00:05		60	20:24	20:27	00:03
7	19:30	19:42	00:12		34	18:47	19:02	00:15		61	20:24	20:27	00:03
8	19:30	19:42	00:12		35	18:47	19:02	00:15		62	20:40	20:50	00:10
9	19:30	19:42	00:12		36	18:47	19:02	00:15		63	20:28	20:39	00:11
10	19:30	19:54	00:24		37	18:50	19:03	00:13		64	20:40	20:50	00:10
11	19:30	19:54	00:24		38	19:05	19:33	00:28		65	20:40	20:50	00:10
12	19:42	19:54	00:12		39	19:05	19:33	00:28		66	20:40	20:44	00:04
13	19:42	19:53	00:11		40	19:05	19:33	00:28		67	20:46	20:53	00:07
14	20:05	20:10	00:05		41	19:05	19:30	00:25		68	20:46	20:53	00:07
15	20:24	20:35	00:11		42	19:20	19:48	00:28		69	20:50	20:58	00:08
16	20:28	20:45	00:17		43	19:24	19:48	00:24		70	20:51	21:10	00:19
17	20:39	21:00	00:21		44	19:24	19:48	00:24		71	20:54	21:25	00:31
18	20:39	21:00	00:21		45	19:27	19:48	00:21		72	21:00	21:25	00:25
19	21:00	21:10	00:10		46	19:35	19:58	00:23		73	21:00	21:25	00:25
20	21:10	21:19	00:09		47	19:35	19:58	00:23		74	21:10	21:26	00:16
21	21:21	21:27	00:06		48	19:50	20:03	00:13		75	21:15	21:26	00:11
22	21:40	21:46	00:06		49	19:50	20:03	00:13		76	21:15	21:26	00:11
23	21:35	21:46	00:11		50	19:50	20:03	00:13		77	21:23	21:37	00:14
24	21:35	21:46	00:11		51	19:45	20:00	00:15		78	21:30	21:44	00:14
25	21:42	22:06	00:24		52	21:50	22:00	00:10		79	21:40	21:50	00:10
26	19:58	20:20	00:22		53	19:58	20:20	00:22		80	21:53	21:58	00:05
27	21:57	22:06	00:09		54	20:19	20:39	00:20		81	22:24	22:30	00:06

Fonte: Acadêmicos (2019).

Conforme informações demonstradas na Tabela 10 acima, verifica-se que a média de tempo da entrega das pizzas foi de 15 minutos.

Sendo assim, a média total de 52 minutos nos revela que a empresa possui um gargalo no processo produtivo pelo fato do mesmo ser enxuto. Verificou-se que existe grande demanda de pedidos em um pequeno espaço de tempo o que faz com que os pedidos se acumulem, e por este motivo demorem a serem finalizados.

5.5 Classificação da indústria e *layout*

A Art Pizza utiliza a classificação de indústria do tipo contínuo com montagem e desmontagem, visto que por mais que os sabores de pizza possam ser diversos, o produto final será sempre o mesmo.

Para manter seu fluxo produtivo operando de forma eficiente e eficaz, a empresa busca manter a estrutura física organizada para uma melhor circulação da equipe de produção.

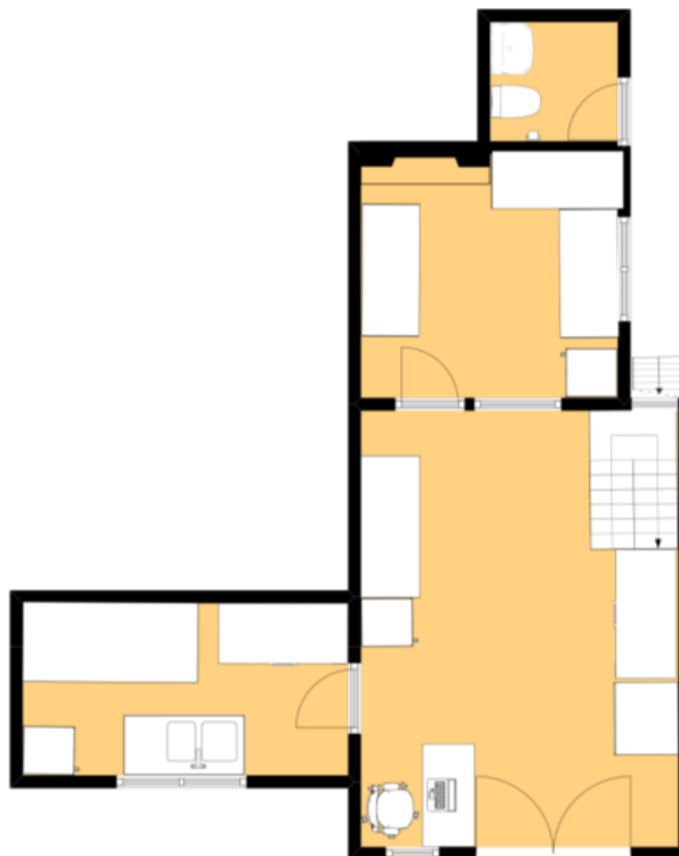
Zacarelli (1979) fala em classificação de indústrias e estabelece duas grandes classes, cada uma com subclasses:

- Indústrias do tipo contínuo: onde os equipamentos executam as mesmas operações de maneira contínua e o material se move com pequenas interrupções entre eles até chegar a produto acabado. Pode se subdividir em:
 - Contínuo puro: uma só linha de produção onde os produtos finais são exatamente iguais.
 - Contínuo com montagem ou desmontagem: varias linhas de produção contínua com somente um produto final.
 - Contínuo com diferenciação final: O mesmo processo produtivo tendo uma matéria-prima, mas o produto final pode apresentar variações.
- Indústrias do tipo intermitente: diversidade de matérias-primas e produtos acabados.

Visando o aproveitamento de tempo para uma produção eficiente, a pizzaria possui um *layout* de fácil circulação. Conforme as Figuras 32 e 33, pode-se observar o espaço onde é feito a preparação das pizzas (desde abrir a massa até assar), a cozinha onde são manuseadas as matérias-primas, a recepção e a área de necessidades básicas como sanitário.

A Figura 32, mostra a planta baixa em 2D da pizzaria com as áreas descritas acima.

Figura 32: Planta 2D Art Pizza



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 33 é a planta em 3D da pizzeria Art Pizza.

Figura 33: Planta 3D Art Pizza

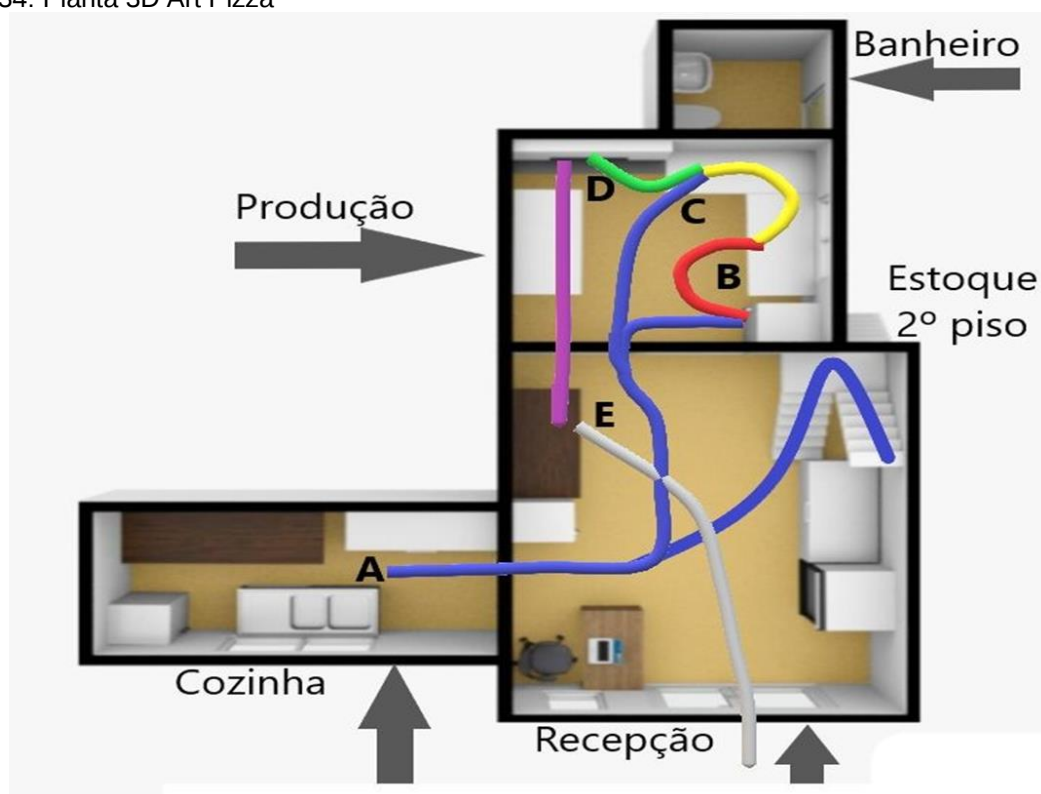


Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 33, mostra a planta em 3D da pizzaria Art Pizza feito pelos acadêmicos utilizando a ferramenta *Floorplanner*.

A Figura 34 demonstra o fluxo produtivo da empresa.

Figura 34: Planta 3D Art Pizza



Fonte: Acadêmicos (2019).

No fluxo demonstrado acima, os colaboradores são representados da seguinte forma:

A - auxiliar de cozinha: esse colaborador é responsável pelo preparo das matérias-primas que serão utilizadas no dia, como por exemplo a preparação de molhos, corte de calabresa, queijo e chocolate, preparo da massa, etc. Além disso, é responsável por fazer a reposição de produtos caso seja necessário. O fluxo de circulação utilizado por esse funcionário é na linha de produção e nos estoques existentes na empresa (*freezer* e segundo piso).

B - auxiliar de cozinha: esse colaborador é responsável somente por esticar a massa. Não há fluxo de circulação para esse colaborador.

C - pizzaiolo: esse colaborador é responsável pela montagem das pizzas conforme solicitação do cliente. Não há fluxo de circulação para esse colaborador.

D - forneiro: tem como função assar as pizzas. O fluxo de circulação desse colaborador é do forno até a mesa onde ficam dispostas as caixas dos *motoboy*s. Após a pizza assada, o forneiro coloca a pizza dentro da embalagem e leva até as caixas dos *motoboy*s que sairão para entrega.

5.6 Gestão de estoques

No contexto de uma indústria, a gestão de estoques está diretamente relacionada a ajuda que esses recursos materiais podem trazer a organização em relação a gerar receita no futuro.

Segundo Slack, Chambers & Johnston (2009, p. 356), "estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação, e existe porque há uma diferença de ritmo entre fornecimento e demanda. Se o fornecimento de qualquer item ocorresse exatamente quando demandado, o item nunca necessitaria ser estocado".

Para Lustosa et al. (2008, p. 77), "estoque é qualquer quantidade de produtos ou materiais, sob controle da empresa, em um estado relativamente ocioso, esperando por seu uso ou venda". Lustosa et al. (2008, p. 77), evidencia que:

os estoques representam um importante ativo nas empresas de manufatura, e por isso, devem ser gerenciados de forma eficaz para não comprometerem os resultados da empresa. Possuem aspecto financeiro relevante, seja pelo capital investido, seja pelas possibilidades de negócio que permitem. São também importantes no planejamento e controle da produção e possuem ainda uma dimensão técnica, associado ao dimensionamento e arranjo físico.

Os vários tipos de estoque são visivelmente uma das maiores preocupações da empresa, visto que o seu grau de importância e relevância possui um grande impacto nas operações de muitos departamentos.

5.6.1 Tipos de estoque

A organização e a estrutura das empresas são o reflexo dos diferentes tipos de estoque que ela possui. Somente é possível concluir o tipo de produto que a empresa oferece conhecendo seu estoque e quais são as variedades e a proporção da demanda.

Segundo Lustosa et al. (2008, p. 79), "dentro de uma instalação industrial, os estoques geralmente são classificados de acordo com o material que os compõe. Outra forma é que enquanto os itens acabados carregam uma incerteza em sua demanda, as demandas de componentes e matérias primas possuem uma relação direta com o produto acabado, derivada do projeto".

Para Slack, Chambers & Johnston (2009, p. 359), "as várias razões para o desequilíbrio entre as taxas de fornecimento e de demanda em diferentes pontos de qualquer operação, leva a diferentes tipos de estoque. Há 5 tipos de estoque: estoque de segurança, estoque de ciclo, estoque de desacoplamento, estoque de antecipação e estoque no canal de distribuição".

Como citado anteriormente na área funcional de marketing, a empresa não possui estoque de produtos acabados. Devido ao pouco espaço que o estabelecimento possui, há apenas um pequeno volume de matéria-prima para a utilização na produção semanal que fica estocado no *freezer* da empresa, e um estoque de segurança de produtos perecíveis, mas com maior tempo de validade que fica estocado no segundo piso da empresa. Diante disso, a empresa possui pouco gasto com estocagem de produtos.

As compras são realizadas em supermercados com base na quantidade que será necessária para a produção semanal. Na Art Pizza utiliza-se a técnica quantitativa para a previsão de demanda, visto que as compras são feitas com base nos dados do histórico de vendas.

O queijo mussarela é o produto mais utilizado nas pizzas e por isso, é essencial em todas as compras semanais. No entanto, por se tratar de um método incerto, muitas vezes o pedido do cliente não é atendido por falta de matéria-prima causando uma imagem de desorganização e não comprometimento com o público.

Abaixo as Figura 35, 36, 37 e 38 representam os estoques disponíveis na empresa.

Figura 35: *Freezer*



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 35 acima demonstra como é armazenada a matéria prima utilizada na produção da semana. Estes alimentos ficam estocados em um *freezer* para manter a qualidade enquanto vão sendo utilizados na produção das pizzas.

Figura 36: Estoque matéria-prima



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 36 acima demonstra como é armazenada a matéria-prima com um tempo maior de validade. Esses produtos encontram-se em um ambiente fresco e arejado garantindo a boa qualidade até que sejam utilizados na produção.

Figura 37: Bebidas



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 37 acima refere-se a geladeira de bebidas comercializados na empresa.

Figura 38: Estoque de embalagens das pizzas



Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 38 acima, refere-se ao estoque de embalagens utilizadas para o transporte das pizzas.

5.7 Gestão da qualidade

Gestão da qualidade é um conceito muito importante que foca na qualidade e nos serviços de produção no mundo dos negócios.

Para a autora Lélis (2012), gestão da qualidade tem a ver com as escolhas que as empresas fazem para cuidar da qualidade de seus produtos e serviços e [...] traz a aposta de fazer melhor com menos custo e entregar ao cliente produtos tão bons que atendam e até superem suas expectativas.

Para Carvalho e Paladini (2012, p. 90) "a Gestão da Qualidade consiste no conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade englobando o planejamento, o controle, a garantia e a melhoria da qualidade".

Ainda segundo Carvalho e Paladini (2012, p. 91), "o conceito da gestão da qualidade significa o modo da gestão de uma organização, centrado na qualidade, baseado na participação de todos os seus membros, visando o sucesso a longo

prazo, por meio da satisfação do cliente e dos benefícios para todos os membros da organização e sociedade".

Carpinetti (2012), relaciona gestão da qualidade como uma necessidade de um sistema de melhoria contínua, como um processo que continuamente melhora o aperfeiçoamento do produto e dos processos, e que esse processo de melhoria deve ser um ciclo contínuo.

Cada ferramenta possui uma função diferente, porém todas têm em comum o objetivo de auxiliar a empresa na tarefa de controlar a qualidade de suas atividades, dentre elas podemos citar o programa 5s.

Os cinco senso são um conjunto de ferramentas que são utilizadas para aumentar a qualidade na empresa. Esse programa é composto por 5 passos que tem por objetivo manter a ordem e a limpeza nos locais de trabalho. A letra "S" está no início das cinco palavras que resumem a ideia do programa.

SEIRI: traduzido como senso de utilização, tendo como princípio separar o útil do inútil. Também faz parte do *Seiri* dar destino aquilo que não tem mais utilidade.

SEITON: traduzido por senso de arrumação, tem a ideia de manter as coisas no seu devido lugar. O *seiton* ajuda a economizar tempo na hora de procurar materiais e produtos. Também evita compras repetidas e auxilia no controle de estoque. Além disso, por deixar cada coisa em seu lugar e nada no meio do caminho, o *seiton* diminui o risco de acidentes, transformando tudo isso em ganho de produtividade.

SEISO: senso de limpeza. Significa manter o ambiente de trabalho e os equipamentos utilizados sem sujeira. Também tem a ver com produzir menos lixo e destiná-los corretamente. Isso evita danos a materiais e produtos, assim como diminui o número de acidentes de trabalho. Manter o ambiente limpo aumenta o bem-estar e aumenta a produtividade.

SEIKETSU: tem como prioridade a higiene e saúde do trabalhador. Por senso de higiene entendemos também a eliminação de tudo que possa significar risco para a saúde como diminuir ruídos, sinalizar locais perigosos, incentivar hábitos saudáveis, e uma série de outras atitudes que tornam o ambiente de trabalho mais agradável e limpo.

SHITSUKE: traduzido por senso de disciplina, o princípio é fazer dos quatro passos anteriores um hábito.

Para Lélis (2012, p. 105), "colocar os 5S em prática exige mudanças de comportamento profundas, que envolvem todas as pessoas da empresa. Essa mudança começa em pequenas tarefas do dia a dia, como limpar e organizar os objetos. O resultado é uma empresa que sabe aproveitar o tempo e o espaço da forma mais eficiente possível".

A Art Pizza não possui a implantação formal de um programa de qualidade, no entanto, pratica diariamente as ideias trazidas pelos 5 sentidos, visto que a empresa preza pela organização e limpeza dos locais de trabalho.

Figura 39: Bancada do processo produtivo



Fonte: Acadêmicos (2019)

A Figura 39 acima representa a bancada disponível para a montagem das pizzas. O único senso que não é praticado é o de identificação.

Para garantir a qualidade dos produtos oferecidos as medidas que empresa utiliza são a escolha de fornecedores confiáveis e produtos com selo de qualidade. No caso do produto comprado não atender as qualidade esperado, é contatado o fornecedor para troca ou devolução.

5.8 Ciclo PDCA

Criado na década de 20 por Walter A. Shewhart e mais tarde, disseminado por William Edward Deming, o ciclo PDCA é utilizado nos processos de melhoria contínua da qualidade.

Essa ferramenta da qualidade tem por objetivo auxiliar as organizações focando no gerenciamento dos processos internos e como forma de garantir o alcance das metas estabelecidas tomando as informações como fator de

direcionamento de decisões.

Segundo Campos (2001), o ciclo PDCA se define como um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais.

Lélis (2012, p. 142) relata que:

podemos definir o ciclo PDCA como um instrumento de análise dos processos que tem o objetivo de melhorá-los. Esta ferramenta é composta por etapas. Planejar que significa definir o que queremos e como faremos para conseguir. Executar que significa colocar o planejamento em prática, coletando dados para verificar na próxima etapa se o processo (e não o produto) está funcionando como previsto. Checar que verifica se o processo está funcionando como planejado e caso não esteja, averiguar o que há de errado e criar soluções. Agir que coloca em prática as mudanças propostas na etapa anterior, voltando à primeira etapa para corrigir o planejamento.

Dentro de sua estrutura, o ciclo PDCA se divide em 4 fases, sendo elas:

PLAN (Planejamento) momento em que são definidos os objetivos do processo em questão, para estabelecimento futuro dos métodos utilizados na execução. Nesta fase é importante deixar claro quais serão as metas, as pessoas envolvidas, o tempo utilizado e os recursos necessários.

DO (Execução) refere-se à escolha dos métodos a utilizar, assim como a execução de tudo que foi planejado. Campos (2001) subdivide o módulo em duas etapas principais: o treinamento (de todos os envolvidos) e só então a execução de fato. Dentro do andamento deste processo, os resultados, dificuldades e facilidades são registrados para seguimento afetivo do método.

CHECK (Verificação) a partir deste momento é realizada a comparação entre o que foi planejado e o que foi executado, a fim de identificar se o que foi proposto inicialmente se concretizou de fato.

ACTION (Agir) com todo o processo realizado e analisado passa-se a fase de tomada de decisões. Caso o que foi proposto se tornou real e de forma eficiente, a padronização é o caminho a se seguir, porém, se o resultado for diferente ao desejado, deve-se seguir para o estudo de ações corretivas e a retomar o método PDCA.

Se tratando de método de gestão, a empresa Art Pizza não possui metas claramente definidas.

5.9 Análise SWOT área funcional de produção

A Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para o controle e análise de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da empresa. Com ela é possível melhorar pontos que estejam influenciando negativamente as ações da organização.

Abaixo a SWOT da área funcional de produção.

PONTOS FORTES ✓ Organização das matérias - primas ✓ Aproveitamento das massas que sobram no dia (pré - assadas) ✓ Flexibilidade quanto a solicitação dos clientes para mudar o produto (pizza a moda do cliente)	PONTOS FRACOS ✓ Perdas relacionadas a erros na produção ✓ Perdas relacionadas a erros nos pedidos ✓ Compra de madeira sem nota fiscal ✓ Baixa capacidade para assamento das pizzas. ✓ <i>Layout</i> da empresa mal estruturado (estoque) ✓ Controle de estoque ✓ Desorganização em relação a compra de matéria prima. ✓ Tempo de assamento
OPORTUNIDADES ✓ Surgimento de novas máquinas no mercado que são específicas para seu ramo de atividade. ✓ Entrada de empresas fornecedoras de energia solar em Entre Rios.	AMEAÇAS ✓ Crescimento do numero de pessoas intolerantes a produtos essenciais na produção da pizza (lactose e <i>glúten</i>) ✓ Sazonalidade nos preços de matéria prima ✓ Pizzas congeladas oferecidas nas redes de supermercados.

Fonte: Acadêmicos (2019).

A SWOT acima demonstra os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da área funcional de produção.

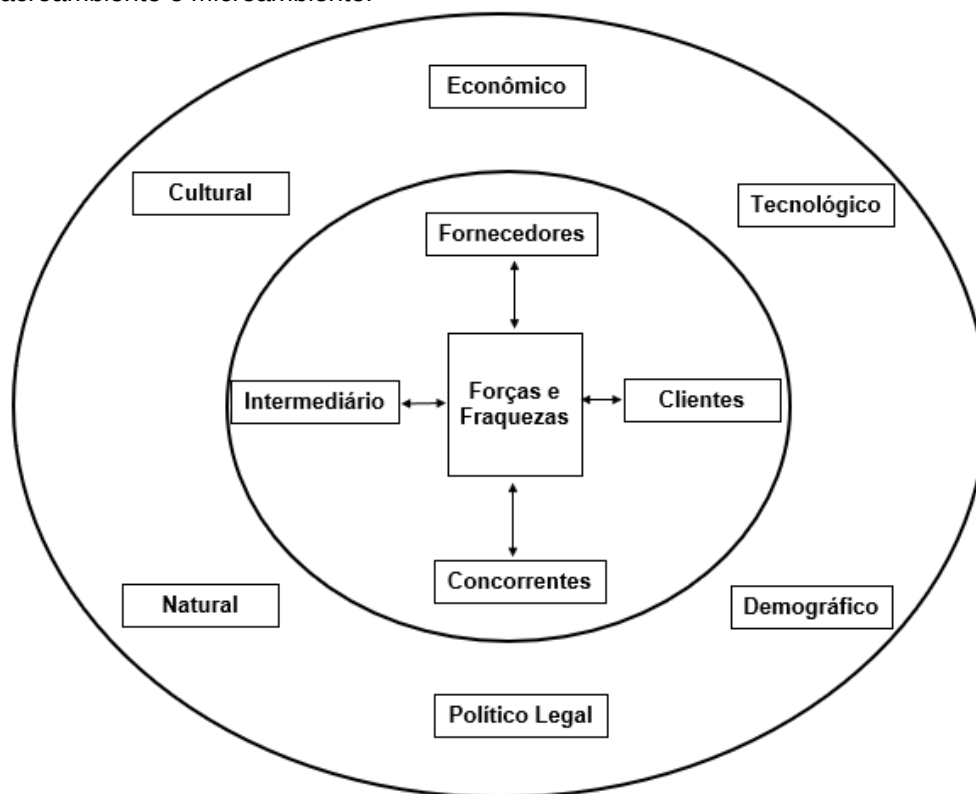
6 ÁREA FUNCIONAL ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O ambiente de uma empresa é constituído por forças e fatores que afetam sua capacidade de administração, composto por micro e macroambiente. Para a empresa se manter competitiva no mercado, é necessário possuir uma estratégia bem definida.

Segundo Bethlem (1998, p. 18) “estratégia para ser tornada real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas”.

É de extrema importância para as empresas, saber suas competências para desenvolver as atividades, fazendo um bom planejamento interno e externo, analisando os setores macroambiente e microambiente para conhecer seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades.

Figura 40: Macroambiente e Microambiente.



Fonte: Adaptado de Bethlem (1998)

A Figura 40 acima demonstra as áreas do macroambiente e microambiente de uma empresa.

6.1 Macroambiente

O Macroambiente é composto pelos ambientes cultural, econômico, tecnológico, natural, demográfico e político legal. Apesar da empresa não ter controle sob nenhum deles, visto que se tratam de fatores externos à organização (ameaças e oportunidades), é possível obter excelentes resultados colocando em prática um planejamento eficiente.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 49), " a empresa e todos os outros setores operam em um macroambiente maior de forças, que configuram oportunidades e impõem ameaças para a empresa".

6.1.1 Ambiente político legal

Nenhuma empresa está livre de ser afetada por este ambiente, visto que, as leis e regulamentação influenciam em vários aspectos de uma empresa.

O ambiente político legal engloba as leis, impostos, grupos de pressão e a constituição do país na qual a empresa está instalada, no entanto, essas limitações legais podem ser vistas como uma fonte de oportunidades, pois, se adequando as leis a empresa evita multas e processos e ainda promove uma boa relação com seus funcionários, clientes e sociedade.

Segundo Kotler e Armstrong (1998, p.55) "o ambiente político é constituído de leis, agências governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos em uma dada sociedade".

A burocracia é lenta, no entanto algumas aprovações são necessárias para que a empresa se mantenha em funcionamento.

Na Art Pizza foi realizada a aprovação do corpo de bombeiros para a liberação do alvará de funcionamento, bem como a legalização da Receita Estadual, Federal e Junta Comercial, além de outros órgãos que permitem que a empresa esteja apta para funcionamento.

Figura 41: Alvará de licença para localização.



<http://transparencia.guarapuava.pr.gov.br:2000/AlvaraWeb>

PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARAPUAVA
ESTADO DO PARANÁ
SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS



Alvará de Licença de Localização e Funcionamento

VALIDADE: 06/08/2020

Cumprindo o que dispõe o CÓDIGO DE POSTURA MUNICIPAL em vigor Lei Complementar nº. 007 de 2004 e suas alterações, outorgamos o presente ALVARÁ DE LICENÇA DE LOCALIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO durante o corrente exercício, do estabelecimento abaixo discriminado:

Razão social: **SIRLEI WINCK PIZZARIA**

Endereço: **RIO DE JANEIRO, 625 - COLONIA VITORIA**

Complemento: **SALA**

CPF/CNPJ: **28.640.154/0001-67**

Cadastro Mobiliário: **347438**

Número do Alvará: **2290/2019**

Número do Processo: **2290/2019**

Início das Atividades: **07/11/2017**

Emitido em: **13/09/2019**

Atividades:

5611201 - Restaurantes e similares

5620104 - Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar

Informações Complementares:

PROIBIDO MÚSICA AO VIVO E MECÂNICA (ART. 48. LEI COMPLEMENTAR Nº 7/2004 NENHUM ESTABELECIMENTO COMERCIAL OU DE DIVERSÕES NOTURNAS PODERÁ FUNCIONAR SEM O ALVARÁ DE LICENÇA DE LOCALIZAÇÃO PARA EXECUÇÃO DE MÚSICA AO VIVO E MECÂNICA). SUJEITO A PENALIDADE LEGAL. PROIBIDO UTILIZAÇÃO DO LOGRADOURO PÚBLICO. SUJEITO A PENALIDADE LEGAL. HORÁRIO DE FUNCIONAMENTO AUTORIZADO: DE SEGUNDA A DOMINGO DAS 8 HORAS AS 00 HORA (ART. 39 DA LEI 007/2004)

Observações:

- O prazo para requerimento de qualquer alteração, baixa ou paralisação deverá ocorrer dentro de 30 (trinta) dias contados da data do evento.
- Este documento deverá ser, obrigatoriamente, afixado em local visível no estabelecimento conforme Legislação Municipal.
- ESTE DOCUMENTO NÃO VALE COMO COMPROVANTE DE QUITAÇÃO DE DÉBITOS.
- A aceitação deste Alvará está condicionada à verificação de sua autenticidade na internet.

CÓDIGO DE AUTENTICIDADE: cdf3e5372

Funcionário Responsável: Marcelo Abrahao de Campos

Fonte: Acadêmicos (2019).

A Figura 41 acima apresenta o Alvará de licença para localização. Esse documento encontra-se disponível na empresa, de acordo com a legislação.

Figura 42: Licenciamento do Corpo de Bombeiros



ESTADO DO PARANÁ
POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
CORPO DE BOMBEIROS
12GB - SPCIP GUARAPUAVA



CLCB - CERTIFICADO DE LICENCIAMENTO DO CORPO DE BOMBEIROS - CLCB

3.9.01.19.0001092591-80

A Seção de Prevenção Contra Incêndio e a Desastres do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Paraná licencia a edificação/estabelecimento/evento/área de risco abaixo qualificada, por estar em conformidade com a legislação de prevenção contra incêndio e a desastres em vigor:

SIRLEI WINCK PIZZARIA - ME
Nome Fantasia: ARTE PIZZA CPF/CNPJ: 28.640.154/0001-67 Código da Atividade Econômica (CNAE): 5611/2-01 - RESTAURANTES E SIMILARES 5620/1-04 - FORNECIMENTO DE ALIMENTOS PREPARADOS PREPONDERANTEMENTE PARA CONSUMO DOMICILIAR Logradouro: R RIO DE JANEIRO Número: 625 Complemento: ESQUINA COM RUA DOM PEDRO I Bairro: ENTRE RIOS Município: GUARAPUAVA-PR
PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIO E A DESASTRES
Área Total: 150,00 m² Área Vistoriada: 40,00 m² Ocupação: C-1 - COMÉRCIO COM BAIXA CARGA DE INCÊNDIO Capacidade de Público: Uso de GLP: MÁXIMO 3 RECIPIENTES P-13KG EM ABRIGO EXTERNO Medidas de prevenção e combate a incêndios e a desastres: ILUMINAÇÃO DE EMERGÊNCIA ACESSO DE VIATURA NA EDIFICAÇÃO E ÁREAS DE RISCO EXTINTORES DE INCÊNDIO SAÍDAS DE EMERGÊNCIA Projeto Técnico NIB:
OBSERVAÇÕES
Esta licença perde a validade, a qualquer tempo, caso ocorram alterações que impliquem em inconformidade com a legislação de prevenção e combate a incêndio e a desastres em vigor. O Corpo de Bombeiros Militar poderá fiscalizar a edificação/estabelecimento/área de risco/evento a qualquer tempo.

LICENÇA VÁLIDA ATÉ: 6 de Agosto de 2020

Fonte: Acadêmicos 2019.

De acordo com a legislação, o certificado de licenciamento do corpo de bombeiros representado acima, também está disponível nas dependências da empresa para eventual consulta.

No ambiente político legal, podemos verificar como oportunidade para a empresa o fato da liberação de verba do FGTS pelo governo e contrato de trabalho

intermitente.

Como ameaça podemos citar o aumento na tarifa de água e luz, taxas de juros elevadas no país e o aumento de preços dos combustíveis o que traria prejuízos para a pizzaria.

6.1.2 Ambiente Cultural

É constituído de instituições e de uma sociedade com grande diversidade, desde os costumes, religiões, crenças e hábitos. Essas forças afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade.

Conforme Kotler e Armstrong (1998, p. 58.), “o ambiente cultural é constituído de instituições e outras forças que afetam os valores básicos, as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade”.

A empresa Art Pizza está localizada em uma das cinco colônias que foram colonizadas por suábios, e que por sua vez possuem fortes tradições. O local pequeno possibilita um conhecimento e entendimento maior do público existente.

Por esse motivo, o gestor da empresa consegue reconhecer em seus clientes e potenciais clientes, quais são suas necessidades e desejos.

Como oportunidade de rentabilidade no ambiente cultural, podemos citar o avanço da participação da mulher na população economicamente ativa. O fato da mulher moderna trabalhar fora diminuiu a disponibilidade para preparação das refeições para a família, tornando o serviço *delivery* uma ótima opção para suprir essa necessidade.

Como ameaça podemos citar a mudança gradativa do estilo de vida da população para uma vida mais saudável, consumindo cada vez menos produtos calóricos, como massas.

6.1.3 Ambiente Econômico

Historicamente as empresas vem se desenvolvendo com base nas análises de mercado econômico. Apesar de nos últimos anos a economia brasileira apresentar um declínio, o mercado alimentício tem se mantido forte e estável, mostrando ser uma ótima escolha de negócio.

Os mercados dependem tanto do poder de compra, como dos consumidores. O ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e os padrões de dispêndio do consumidor. Os países diferem muito quanto os seus níveis e distribuição de renda. Alguns tem economia de subsistência, ou seja, consomem maior parte dos produtos agrícolas e industriais; oferecem portanto, poucas oportunidades de mercado. No outro extremo, vem os países de economia industrial, que constituem os mercados ricos com muitos tipos de bens. (KOTLER; E ARMSTRONG 1998, p. 51)

A Art Pizza, assim como qualquer outra empresa, está exposta a muita oscilação no mercado devido a variações cambiais, inflação, salário mínimo, PIB, taxas, etc. No entanto, está conseguindo se manter no mercado e está em um processo de expansão, visto que a empresa está evoluindo de apenas serviço *delivery* para atendimento *a la carte*.

Para a empresa Art Pizza, podemos citar como oportunidade no ambiente econômico o público de Entre Rios que possui um poder aquisitivo relativamente alto. O fato da empresa estar localizada em uma região economicamente bem estruturada facilita as vendas e aumenta a lucratividade.

Como ameaça podemos citar o aumento do desemprego no país. O produto oferecido pela Art Pizza não se adequa a um produto de necessidade básica, sendo assim, em momentos de crise financeira, a pizza é um dos primeiros itens a ser retirado da lista de consumo.

6.1.4 Ambiente Tecnológico

As novas tecnologias fazem parte do ambiente tecnológico, e estas possuem grande participação nas atividades econômicas e investimentos dentro de uma empresa.

Siqueira & Boaventura (2012, p. 61) relatam que "o ambiente tecnológico é uma área que pode ser muito importante na obtenção ou na perda de vantagem competitiva. Assim, pode ser uma ameaça para empresas não preparadas e uma oportunidade para aquelas que buscam construir conhecimento ou adquiri-lo".

Siqueira & Boaventura (2012) dizem ainda que o ambiente tecnológico é constituído por bens e serviços resultantes de pesquisas que trazem inovação. Em um mercado competitivo, inovações tecnológicas podem fazer a diferença em alavancar o crescimento de empresas.

Como oportunidade no ambiente tecnológico podemos citar o avanço do uso da *internet*, o que possibilita maior visibilidade da empresa com a utilização das redes sociais como ferramenta de marketing. Outra oportunidade são a disponibilidade de máquinas no mercado industrial voltados ao segmento em que a empresa atua (máquina de fazer massas e máquina que auxilia no corte dos alimentos).

Como ameaças podemos citar a criação de produtos substitutos, onde um produto pode substituir uma série de outros que suprem a mesma necessidade, desta forma diminui as vendas. Como exemplo pode-se citar as lasanhas, *nuggets* entre outros congelados.

6.1.5 Ambiente Demográfico

Este ambiente envolve pessoas que constituem os mercados e por diversas vezes estão relacionada ao público-alvo da empresa.

Kotler & Armstrong (1998, p. 49) relatam que "o ambiente demográfico é o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos. Esse ambiente é de grande interesse para as empresas porque envolve pessoas, e são essas pessoas que contituem os mercados".

Ainda segundo Kotler & Armstrong (1998, p.49), "o crescimento explosivo da população mundial tem grandes implicações nos negócios. Uma população crescente significa necessidades crescentes a serem satisfeitas; dependendo do seu poder aquisitivo, pode também significar oportunidades crescentes de mercado".

Segundo dados do site IBGE, a população de Entre Rios está entre 10 mil habitantes. Considerando que no ramo em que a empresa atua existem apenas dois concorrentes, estima-se que exista um grande público para ambas se manterem no mercado, sendo assim uma oportunidade no ambiente demográfico.

Como ameaças podemos citar a realização de greves de caminhoneiros, o que acarretaria no atraso de uma das suas principais matérias-primas que é o queijo vindo de Verê, Paraná.

6.1.6 Ambiente Natural

A organização pode de certa forma influenciar o ambiente natural quando gasta ou repõe recursos que aumentam ou diminuem a poluição.

Kotler & Armstrong (1998 p. 52), relatam que "o ambiente natural inclui os recursos naturais que os profissionais usam como insumos ou que são afetados pelas atividades da empresa".

No ambiente natural, precisam estar cientes da escassez de matérias-primas, dos maiores custos de energia e dos níveis de poluição e da mudança no papel dos governantes no que diz respeito à proteção ambiental.

Como oportunidades no ambiente natural, pode-se citar o fato da empresa estar localizada em Entre Rios, que é um lugar relativamente frio, onde o costume da população é fazer as refeições em casa. Dessa forma, isso favorece o serviço de *delivery* oferecido pela pizzaria. Também pode-se citar o fato de Entre Rios possuir poucas opções de passeio, o que também torna atrativo o serviço de *delivery* oferecido pela pizzaria.

Como ameaças podemos citar intempéries climáticas como chuvas de granizo. Em casos de gastos com concertos, o produto oferecido pela Art Pizza será um dos primeiros itens a serem descartados da lista de compras.

6.2 Microambiente

Este ambiente é composto pelas forças e fraquezas que fazem parte da empresa e que muitas vezes mudam sua capacidade competitiva. Política interna da empresa, fornecedores, prestadores de serviço, clientes concorrentes, entre outros, integram o microambiente da empresa.

Kotler e Armstrong (1998, p. 47), conceitua que, "o microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes". As forças que compõem o microambiente, segundo Chaston (1992), são compostas pelos agentes: clientes, concorrentes, fornecedores e intermediários.

6.2.1 Clientes

Clientes são um termo para designar as pessoas que são ou que possam ser potenciais compradores ou usuários dos produtos da empresa.

Bethlem (1998, p. 154) realata que "os clientes são os “donos” da empresa. A empresa existe para satisfazer as necessidades, desejos e aspirações de seus clientes".

A empresa estudada possui uma grande quantidade de clientes, no entanto, por se tratar de uma pizzaria, a empresa possui um caráter de sazonalidade, apresentando um maior número de vendas nas datas próximas ao pagamento.

6.2.2 Fornecedores

O fornecedor é a pessoa ou empresa responsável pelo abastecimento de outra empresa. Pode ser reconhecido como nacional ou internacional que construa, exporte, produza, distribua, monte mercadorias ou preste serviços.

São aquelas organizações responsáveis pelas entradas de insumos com intuito de suprir as necessidades dos recursos produtivos (CHIAVENATO, 1999)

Os fornecedores da Art Pizza em grande parte são fixos, visto que tratam-se de supermercados. Apenas para os produtos de *hortifruti* são contratados fornecedores para suprir a necessidade de produtos como morango e rúcula.

6.2.3 Intermediários

Auxiliam a empresa vendendo e distribuindo seus bens aos compradores finais além de ajudar a promover a empresa.

Como citado anteriormente, a empresa não possui intermediários.

6.2.4 Concorrentes

Concorrentes são aqueles que de maneira em geral oferecem produtos ou serviços iguais ou semelhantes tendo em vista atrair os mesmo consumidores.

As organizações que disputam os fornecedores e os clientes de uma determinada empresa tendo como objetivo conquistar mercado são chamados de concorrentes (CHIAVENATO, 1999)

A Art Pizza não controla as ações de seus dois concorrentes diretos, o que traz riscos a empresa em relação ao preço praticado por eles, além das promoções que os mesmos oferecem.

6.3 Análise interna

Tendo como objetivo evidenciar as deficiências e qualidades da empresa, a análise interna deve ser cuidadosamente verificada através de uma visão sistêmica com intuito de identificar suas forças ou fraquezas.

Para Oliveira (2013, p. 83), "a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados".

6.3.1 Visão

"Ser a pizzaria mais conceituada da região até o ano de 2025, sendo referência em qualidade, preço e atendimento".

6.3.2 Missão

"Proporcionar aos moradores de Entre Rios e região um produto de qualidade e preço acessível, para junto de seus amigos e familiares ter um momento único em saborear nossas pizzas".

6.3.3 Valores

- Trabalho em equipe
- Respeito
- Honestidade
- Ética
- Qualidade

6.3.4 Marketing

Pontos fortes: Qualidade e marca do produto é percebida pelo cliente, promoções realizadas pela empresa são bem aceitas pelos clientes, página do Facebook® em bom índice de expansão, ampla variedade de tamanhos e sabores em relação aos concorrentes.

Pontos fracos: nenhum investimento financeiro na divulgação da marca, não há estudo de mercado em relação a preços ou inovações, falta de iniciativa em atualizar os meios de propaganda existentes na empresa (*Facebook®* e *WhatsApp®*)

6.3.5 Gestão de pessoas

Pontos fortes: clima organizacional favorável, *motoboy* cobra taxa de entrega direto do cliente sem que a empresa precise desembolsar esse valor.

Pontos fracos: meios ineficientes de controle de presença de funcionário. O processo de recrutamento e seleção como um todo não é realizado de forma correta.

6.3.6 Finanças

Pontos fortes: Há planejamento quanto a investimentos a longo prazo sem nenhum tipo de individualismo.

Pontos fracos: Meios ineficientes de controle financeiro, não sendo possível a estimativa de ativos e passivos da empresa.

6.3.7 Produção

Pontos fortes: Fidelização do cliente devido a qualidade percebida no produto.

Pontos fracos: Gargalo no processo produtivo devido a pouca capacidade de assamento das pizzas.

6.3.8 Administração Estratégica

Pontos fortes: A empresa está passando por processo de expansão onde está ampliando seu serviço *delivery* para atendimento *a la carte*.

Pontos fracos: Não há uma política formalizada para a resolução de possíveis falhas. A empresa também não faz nenhuma análise mercadológica em relação a concorrentes, preços e inovações, a fim de acompanhar as variáveis do mercado.

6.4 Análise SWOT área funcional administração estratégica

A Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para o controle e análise de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da empresa. Com ela é possível melhorar pontos que estejam influenciando negativamente as ações da organização.

Abaixo a SWOT da área funcional administração estratégica.

PONTOS FORTES ✓ Localização em relação a estar na colônia mais populosa e central da região. ✓ Manter o preço dos produtos relativamente baixo para atender a demanda da população de Entre Rios.	PONTOS FRACOS ✓ Ausência de estudo de concorrentes ✓ Não ter um gerador de energia para evitar queda de energia e paralização da produção. ✓ Inexperiência na pratica de gestão empresarial ✓ Não há uma política formalizada para a resolução de possíveis falhas ✓ Não ter um plano estratégico definido.
OPORTUNIDADES ✓ Ausencia do horario de verão,pois,segundo o gestor as vendas diminuem consideravelmente ✓ Por ser um lugar frio e com poucas opções de passeio, o costume da população é fazer as refeições em casa. ✓ Implantar sistema de placas fotovoltaicas.	AMEAÇAS ✓ Intempéries climáticos.

Fonte: Acadêmicos (2019).

A SWOT acima demonstra os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da área funcional de estratégica.

7 ANÁLISE SWOT ART PIZZA

A Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para o controle e análise de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas da empresa. Com ela é possível melhorar pontos que estejam influenciando negativamente as ações da organização.

Abaixo a análise SWOT da empresa.

PONTOS FORTES ✓ Qualidade do produto ✓ Bom atendimento ✓ Página do <i>facebook</i>® em bom índice de expansão ✓ Horário de trabalho favorável ✓ Clima organizacional favorável ✓ Investimento de recurso próprio a longo prazo ✓ Vendas somente à vista ✓ Aproveitamento das massas que sobram no dia (pré - assadas) ✓ Localização em relação a estar na colônia mais populosa e central da região.	PONTOS FRACOS ✓ Divulgação ✓ Somente <i>delivery</i> ✓ Processo de contratação ✓ Não há controle de entradas e saídas ✓ Compra de madeira sem nota fiscal ✓ <i>Layout</i> da empresa mal estruturado (estoque) ✓ Controle de estoque ✓ Desorganização em relação a compra de materia prima. ✓ Ausência de estudo de concorrentes ✓ Não ter um gerador de energia para evitar queda de energia e paralização da produção. ✓ Inexperiência na prática de gestão empresarial
OPORTUNIDADES ✓ Aplicativos de <i>delivery</i> ✓ Contrato de trabalho intermitente ✓ Injeção econômica do recebimento do FGTS ✓ Surgimento de novas máquinas no mercado que são específicas para seu ramo de atividade. ✓ Ausencia do horario de verão, pois, segundo o gestor as vendas diminuem consideravelmente	AMEAÇAS ✓ Entrada de um concorrente direto na região. ✓ Fiscalização do MTE ✓ Multas por não cumprir a CLT ✓ Aumento de custos (água, luz, telefonia, etc) ✓ Sazonalidade nos preços de materia prima ✓ Intempéries climáticos

Fonte: Acadêmicos (2019).

A SWOT acima demonstra os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa Art Pizza.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional/** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARMOSTRONG, G. KOTLER, P., **Princípios de Marketing**. 12°. Ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007. 600 p.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: Conceito, processo e administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto de venda**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 195 p.

BORTOLOTTI, A. Z.; ANTUNES, D. D.; TANAKA, F. A.; DJANIKIAN, J. V. M. **As técnicas de merchandising como apoio fundamental às estratégias mercadológicas**. 2013. 95 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, São Paulo, 2013.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1992.

BRASIL. Lei N° 6.514, de 22 de Dezembro de 1977/: **Diário Oficial da União**, Brasília, DF 156° da Independência e 89° República. Seção I, p. 1.1977.

BREALEY, Richard A. **Princípios de finanças empresariais**. Myers, Stewart C. Tradução H. Caldeira Menezes, J.C.Rodrigues da Costa. 3º, Portugal: McGraw-Hill, 1992.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2012.

CHASTON, I. **Excelência em marketing**: como gerenciar o processo de marketing buscando um melhor desempenho organizacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ªed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campos, 1999. 457 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 5°. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 623 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. 9° ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CÖNSOLI, M. A.; MARTINELLI, D. P. **Avaliação da qualidade de serviços**: um caso. In: Seminários em Administração FEA-USP, 5., 2001, São Paulo. Anais... SEMEAD, 2001. Disponível em www.ead.fea.usp.br/Semead/index.htm. Acesso em: 18 out. 2019.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas.1. ed.-São Paulo: Atlas, 2009.

EINTZ, Thiago Carneiro **.Saúde do trabalhador**: a importância do profissional de serviço social no serviço especializado em segurança e medicina do trabalho SESMT, numa lógica interdisciplinar. Ano 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/104253/tcc%20impress%20F>

INAL%20PDF.pdf?sequence=1>. Acesso em: 10.09.2019.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Ltc, 2017. 195 p.

FERREIRA, Victor (Ed.). **Satisfação do Cliente (NPS): o que é e como fazer na minha empresa?** 2019. Disponível em: <<https://blog.nectarcrm.com.br/o-que-e-satisfacao-do-cliente-nps/>>. Acesso em: 09 abr. 2019.

FIGUEIREDO NETO, Leonardo Francisco; SAUER, Leandro; BORGES, Gerusa Rodrigues Cruvinel. **Método servqual**: um estudo de satisfação em uma escola de idiomas. 2006. 14 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Bauru, 2006.

FRAGOSO, Carolina. **Indicadores de RH**. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/indicadores-de-rh/>>. Acesso em: 22 out. 2019.

GABRIEL, Lucas. **4 Ps do marketing**: entenda o conceito do Mix de Marketing. 2018. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/4-ps-do-marketing/>>. Acesso em: 11 out. 2019.

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo: E.p.u, 1998. 269 p.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10a ed. São Paulo: Pearson, 2004.

GOMES, Carlos Francisco Simões; RIBEIRO, Priscilla Cristina Cabral. **Gestão da cadeia de suprimentos**: integrada à tecnologia da informação. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento**: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998. 349 p.

HORN, Helena Fritzen. **Elaboração de um planejamento estratégico**. 2014. 82 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Três Passos, 2014.

IBGE. **Biblioteca IBGE** - Guarapuava. 2010. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/parana/guarapuava.pdf>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba, Editora IBPEX, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9°. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003. 593 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios do Marketing**. 12° ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 600 p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1998.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Vendas**. 7°ed. São Paulo: Atlas, 2004. 277 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 6°. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 318 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LATTIMORE, Dan et al. **Relações públicas, profissão e prática**. New York: McGraw-Hill Companies, 2012.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2012.

LEMES JUNIOR, Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2002

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira**: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão Estratégica da Comunicação Mercadológica**: Planejamento. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. 190 p.

LUSTOSA, Leonardo et al. **Planejamento e controle da produção**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 357 p.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. 2006, apud ARAUJO, Luis César G. de.; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**: Estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006. 428 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 343 p.

PATEL, Neil. **Ciclo de Vida do Produto**: O Que É, As 5 Fases, Exemplos e Muito Mais. 2019. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/ciclo-de-vida-do-produto/>>. Acesso em: 11 out. 2019.

PINHO, J.B. **Comunicação em marketing**: Princípios da comunicação mercadológica. 10. ed. Campinas: Papirus, 2001. 287 p.

REICHHELD, Fred; **A pergunta definitiva 2.0**: Como as empresas que implementam o net promoter score prosperam em um mundo voltado aos clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D., **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

SANT'ANNA, A. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 2005.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHULENBURG, Sergio Silva. **Uma análise mercadológica dos serviços oferecidos por uma empresa de tele-entregas**. 2008. 104 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2008.

SILVA, Glenio Luiz da Rosa E. **Controle do turnover**: Como prevenir e demitir com responsabilidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SIPPER, D.; BULFIN JR.; R. L. **Production planning, control, and integration**. New York: McGraw-Hill, 1997.

SIQUEIRA, João Paulo Lara de; BOAVENTURA, João Maurício Gama (Org.). **Estratégia para corporações e empresas**: Teorias atuais e aplicações. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 306 p.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 703 p.

TAVARES, Mauro C. **A força da marca: Como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1998.

VIEIRA, A. A. **Qualidade de Vida no Trabalho e o Controle da Qualidade Total**. Florianópolis: Insular, 1996.

WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZAJAC, E. J.; BAZERMAN, M. H. **Blind spots in industry and competitor analysis**: Implications of interfirm (mis) perceptions for strategic decisions. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 37-56, 1991.

ZDANOWICZ, José E. **Fluxo de caixa**: Uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 1991.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

CAPÍTULO 2: PROJETO DE INTERVENÇÃO

Controle de Versões			
Versão	Data	Autor	Notas da Revisão
001	06/03/2020	Cleverson Daga Fábio Camargo Queila Barazetti de Jesus	

Sumário

1	Apresentação deste documento	2
2	Justificativa do projeto	2
3	Objetivos Gerais e Específicos do Projeto.....	9
4	Estrutura Analítica do Projeto (EAP)	12
5	Cronograma.....	15
5	Partes interessadas do projeto	16
6	Restrições	16
7	Premissas	17
8	Riscos.....	18
9	Orçamento do Projeto.....	20
10	Resultados Esperados.....	23
11	Bibliografia.....	25
12	Anexos	27

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

1 Apresentação deste documento

Após análise do diagnóstico empresarial elaborado no segundo semestre do ano de 2019 na empresa Art Pizza, verificou-se que o principal ponto a ser melhorado na empresa diz respeito a satisfação dos clientes em relação ao tempo de entrega do produto oferecido (pizza).

Sendo assim, o presente documento tem por objetivo apresentar o projeto referente à construção de dois fornos à lenha, tendo como intuito o aumento da capacidade produtiva. Estes, farão parte da nova unidade da empresa que está em processo de construção. Cada forno terá uma capacidade diferente, onde, um forno terá espaço para assar duas pizzas por vez, e o outro, 5 pizzas por vez.

O estudo será desenvolvido em parceria com o gestor geral Amauri da Cruz e os acadêmicos do Centro Universitário Campo Real Cleverson Daga, Fábio Camargo e Queila Barazetti de Jesus, sob a supervisão do professor orientador Me. Rafael Henrique Mainardes Ferreira.

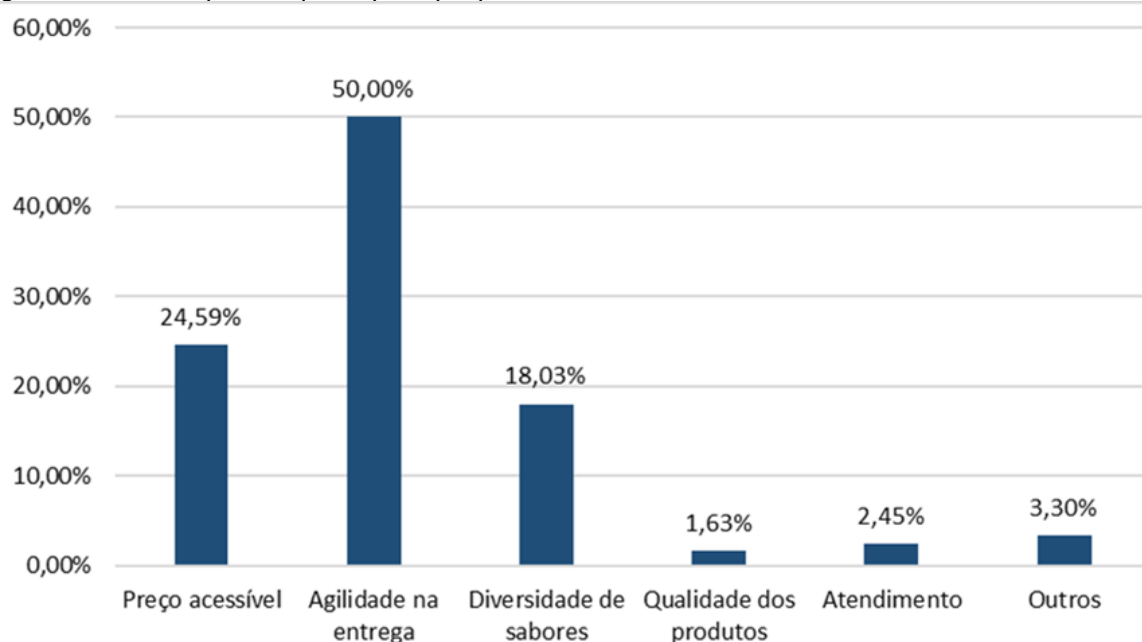
2 Justificativa do projeto

A empresa Art Pizza surgiu em 2017 na Colônia Vitória – Entre Rios e está inserida no segmento de alimentação. A empresa disponibiliza o serviço de *delivery* de pizzas e bebidas e conta com uma vasta gama de opções. Oferecendo 47 sabores diferentes de pizzas com 3 opções de tamanho, é a única da região que possui forno à lenha.

No segundo semestre de 2019 foi realizada uma pesquisa de satisfação para obter dados sobre a opinião dos clientes perante os principais aspectos (valores, tempo de entrega, entre outros) da pizzaria que influenciam diretamente no comportamento dos consumidores. Dentre as questões inseridas nessa pesquisa, uma em especial, apresentada na Figura 1 abaixo, demonstrou que 104 respondentes apontaram o aspecto de "agilidade na entrega" como o maior item de insatisfação.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

Figura 1 - Na sua opinião, qual o principal ponto deveria ser melhorado na Art Pizza?



Fonte: Acadêmicos Campo Real (2019).

Pelo fato da empresa trabalhar com o fornecimento do serviço *delivery*, uma das premissas está relacionado ao tempo que o produto leva para ficar pronto e chegar até o cliente. Com base nos resultados obtidos nas pesquisas de satisfação, já mencionadas, onde os resultados demonstram insatisfação dos clientes em relação ao tempo de entrega, os acadêmicos realizaram o levantamento do tempo dos pedidos e do processo produtivo (atendimento até a entrega da pizza ao *motoboy*) e o levantamento do tempo em relação a entrega (desde a saída do *motoboy* até seu retorno).

O horário de atendimento na pizzaria é de quinta-feira à domingo, tendo picos de vendas nas sextas-feiras e sábados. Por esse motivo, as informações referentes à tabela de tempo de produção foram coletadas durante o expediente do dia 16 de agosto de 2019 (sexta-feira) e para a tabela de tempo de entrega, as informações foram coletadas no dia 17 de agosto de 2019 (sábado).

A seguir, a Tabela 1 demonstra o resultado do levantamento do tempo em relação a produção das pizzas.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

Tabela 1 – Tabela de tempo de produção

Produção									
Nº	Entrada	Saída	Nº Pizzas	Tempo		Nº	Entrada	Saída	Nº Pizzas
1	18:51	19:14	5	00:23		24	20:15	20:56	2
2	18:51	19:15	1	00:24		23	20:18	21:16	2
3	18:51	19:18	1	00:27		25	20:18	21:20	1
4	18:51	19:32	1	00:41		26	20:24	21:23	1
5	18:51	19:25	2	00:34		27	20:24	21:28	1
6	18:51	19:29	1	00:38		28	20:25	21:35	1
7	19:08	19:35	1	00:27		30	20:29	21:34	1
8	19:09	19:38	1	00:29		31	20:30	21:36	1
10	19:12	19:48	2	00:36		33	20:44	21:40	1
11	19:17	19:42	1	00:25		35	20:44	21:43	1
12	19:19	19:50	1	00:31		34	20:45	21:54	2
13	19:31	19:56	2	00:25		36	21:07	21:58	1
14	19:38	19:59	1	00:21		38	21:24	21:55	1
15	19:38	20:09	2	00:31		39	21:38	22:03	1
17	19:47	20:17	2	00:30		40	21:38	22:13	2
18	19:52	20:23	1	00:31		41	21:56	22:20	2
19	19:55	20:30	1	00:35		42	22:12	22:23	1
21	20:04	20:11	1	00:07		43	22:16	22:27	1
20	20:04	20:45	2	00:41		44	22:28	22:34	1
22	20:14	20:49	2	00:35					

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme informações demonstradas na Tabela 1 acima, verifica-se que a média de tempo de atendimento e produção foi de 37 minutos.

A seguir, a Tabela 2 demonstra o resultado do levantamento do tempo em relação a entrega das pizzas.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

Tabela 2 – Tabela de tempo de entrega

Entrega											
Nº	Início	Retorno	Total	Nº	Início	Retorno	Total	Nº	Início	Retorno	Total
1	18:49	18:57	00:08	28	22:04	22:18	00:14	55	20:19	20:39	00:20
2	18:53	19:10	00:17	29	22:06	22:18	00:12	56	20:19	20:39	00:20
3	19:04	19:27	00:23	30	22:04	22:25	00:21	57	20:19	20:39	00:20
4	19:04	19:27	00:23	31	22:10	22:25	00:15	58	20:19	20:39	00:20
5	19:10	19:27	00:17	32	22:33	22:41	00:08	59	20:24	20:27	00:03
6	19:10	19:27	00:17	33	22:36	22:41	00:05	60	20:24	20:27	00:03
7	19:30	19:42	00:12	34	18:47	19:02	00:15	61	20:24	20:27	00:03
8	19:30	19:42	00:12	35	18:47	19:02	00:15	62	20:40	20:50	00:10
9	19:30	19:42	00:12	36	18:47	19:02	00:15	63	20:28	20:39	00:11
10	19:30	19:54	00:24	37	18:50	19:03	00:13	64	20:40	20:50	00:10
11	19:30	19:54	00:24	38	19:05	19:33	00:28	65	20:40	20:50	00:10
12	19:42	19:54	00:12	39	19:05	19:33	00:28	66	20:40	20:44	00:04
13	19:42	19:53	00:11	40	19:05	19:33	00:28	67	20:46	20:53	00:07
14	20:05	20:10	00:05	41	19:05	19:30	00:25	68	20:46	20:53	00:07
15	20:24	20:35	00:11	42	19:20	19:48	00:28	69	20:50	20:58	00:08
16	20:28	20:45	00:17	43	19:24	19:48	00:24	70	20:51	21:10	00:19
17	20:39	21:00	00:21	44	19:24	19:48	00:24	71	20:54	21:25	00:31
18	20:39	21:00	00:21	45	19:27	19:48	00:21	72	21:00	21:25	00:25
19	21:00	21:10	00:10	46	19:35	19:58	00:23	73	21:00	21:25	00:25
20	21:10	21:19	00:09	47	19:35	19:58	00:23	74	21:10	21:26	00:16
21	21:21	21:27	00:06	48	19:50	20:03	00:13	75	21:15	21:26	00:11
22	21:40	21:46	00:06	49	19:50	20:03	00:13	76	21:15	21:26	00:11
23	21:35	21:46	00:11	50	19:50	20:03	00:13	77	21:23	21:37	00:14
24	21:35	21:46	00:11	51	19:45	20:00	00:15	78	21:30	21:44	00:14
25	21:42	22:06	00:24	52	21:50	22:00	00:10	79	21:40	21:50	00:10
26	19:58	20:20	00:22	53	19:58	20:20	00:22	80	21:53	21:58	00:05
27	21:57	22:06	00:09	54	20:19	20:39	00:20	81	22:24	22:30	00:06

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme informações demonstradas na Tabela 2 acima, verifica-se que a média de tempo da entrega das pizzas foi de 15 minutos.

Para melhor visualização do resultado dos dados expostos nas Tabelas 1 e 2 acima, os acadêmicos desenvolveram gráficos dinâmicos apresentados nos anexos A e B. O gráfico referente ao anexo B, por meio de uma linha de tendência reforça a informação decorrente do tempo de entrega citado acima.

Sendo assim, a somatória do tempo de confecção da pizza com o tempo de entrega nos traz uma média total de 52 minutos, o que nos revela que a empresa possui um tempo considerado elevado para a entrega dos pedidos, reforçando a necessidade de uma intervenção.

A Tabela 3 abaixo, foi desenvolvida no dia 04 de outubro de 2019 com intuito de descobrir qual era o processo produtivo que demandava maior tempo.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

Tabela 3 – Tabela de tempo de processos

	Sabor da pizza	Entrada	Montagem			Assar			Saída	Entrega		
			Início	Final	Total	Início	Final	Total		Início	Retorno	Total
1	Brotinho de lombo	18:40	18:41	18:43	00:02	18:43	18:47	00:04	18:49	18:49	18:57	00:08
2	Baiana/ Americana	18:47	18:47	18:49	00:02	18:49	18:53	00:04	18:53	18:53	19:10	00:17
3	Calabresa/ Canadense	18:52	18:52	18:54	00:02	18:54	18:57	00:03	18:57	19:04	19:27	00:23
4	BIG- Portuguesa/Frango catupiry	18:57	18:58	19:00	00:02	19:00	19:03	00:03	19:03	19:04	19:27	00:23
5	Quatro queijos/Estrogonoff	19:00	19:00	19:03	00:03	19:03	19:06	00:03	19:06	19:10	19:27	00:17
6	BIG- Calabresa/ Estrogonoff	19:03	19:03	19:06	00:03	19:06	19:09	00:03	19:10	19:10	19:27	00:17
7	BIG- Calabresa/ Samambaia	19:06	19:09	19:10	00:01	19:10	19:12	00:02	19:12	19:30	19:42	00:12
8	Portuguesa/ Bauru	19:10	19:11	19:12	00:01	19:12	19:15	00:03	19:16	19:30	19:42	00:12
9	BIG- Freango catupiry	19:13	19:13	19:15	00:02	19:15	19:17	00:02	19:17	19:30	19:42	00:12
10	Chocolate	19:16	19:16	19:17	00:01	19:17	19:21	00:04	19:21	19:30	19:54	00:24
11	Milho borda Cheddar	19:24	19:24	19:25	00:01	19:25	19:28	00:03	19:28	19:30	19:54	00:24
12	BIG-Portuguesa/4 queijos	19:28	19:29	19:30	00:01	19:30	19:33	00:03	19:33	19:42	19:54	00:12
13	Portuguesa/ Frango catupiry	19:32	19:32	19:35	00:03	19:35	19:37	00:02	19:37	19:42	19:53	00:11
14	Moda da casa	19:35	19:35	19:37	00:02	19:38	19:41	00:03	19:41	Balcão	Balcão	00:00
15	Frango catupiry borda cheddar	19:40	19:40	19:41	00:01	19:42	19:45	00:03	19:45	Balcão	Balcão	00:00
16	Brasileira/ Moda da casa	19:58	19:58	19:59	00:01	20:00	20:04	00:04	20:04	20:05	20:10	00:05
17	Calzone moda da casa	20:13	20:13	20:15	00:02	20:15	20:23	00:08	20:24	20:24	20:35	00:11
18	Vitória/ Moda da casa	20:20	20:20	20:21	00:01	20:21	20:25	00:04	20:25	20:28	20:45	00:17
19	Bacon/ Estrogonoff	20:23	20:23	20:25	00:02	20:25	20:28	00:03	20:28	Balcão	Balcão	00:00
20	BIG- 4 Queijos/ Calabresa	20:27	20:27	20:28	00:01	20:28	20:31	00:03	20:31	20:39	21:00	00:21
21	BIG- Frango catupiry/ Calabresa	20:27	20:29	20:30	00:01	20:30	20:34	00:04	20:34	20:39	21:00	00:21
22	Americana/ Canadense	20:32	20:32	20:34	00:02	20:35	20:38	00:03	20:38	Balcão	Balcão	00:00
23	Brasileira/Bacon/4 Queijos	20:45	20:46	20:48	00:02	20:48	20:51	00:03	20:51	Balcão	Balcão	00:00
24	4 Queijos/ Estrogonoff	20:55	20:55	20:57	00:02	20:57	21:00	00:03	21:00	21:00	21:10	00:10
25	BIG- 4 Queijos/ Bacon	20:59	21:01	21:02	00:01	21:02	21:03	00:01	21:06	Balcão	Balcão	00:00
26	Frango catupiry/ Bacon	21:04	21:04	21:07	00:03	21:08	21:10	00:02	21:10	21:10	21:19	00:09
27	Portiguesa/ Sensação	21:14	21:15	21:15	00:00	21:17	21:21	00:04	21:21	21:21	21:27	00:06
28	Calzone Calabresa	21:24	21:35	21:35	00:00	21:35	21:40	00:05	21:40	21:40	21:46	00:06
29	Alho e óleo	21:26	21:26	21:27	00:01	21:27	21:30	00:03	21:35	21:35	21:46	00:11
30	Mexicana	21:30	21:30	21:31	00:01	21:32	21:35	00:03	21:35	21:35	21:46	00:11
31	Estrogonoff/ Calabresa	21:36	21:36	21:38	00:02	21:38	21:42	00:04	21:42	21:42	22:06	00:24
32	Americana/ Moda da casa	21:39	21:39	21:40	00:01	21:41	21:44	00:03	21:45	Balcão	Balcão	00:00
33	Broto samambaia	21:45	21:45	21:46	00:01	21:48	21:51	00:03	21:52	21:57	22:06	00:09
34	Sensação/ Doce de leite	21:48	21:52	21:54	00:02	21:54	21:56	00:02	21:56	22:04	22:18	00:14
35	Calzone moda da casa	21:51	21:52	21:59	00:07	21:59	22:03	00:04	22:03	22:06	22:18	00:12
36	Bacon	21:52	21:53	21:56	00:03	21:57	21:59	00:02	21:59	22:04	22:25	00:21
37	Sensação	21:59	21:59	22:03	00:04	22:04	22:07	00:03	22:07	22:10	22:25	00:15
38	Calabresa/ Frango catupiry	22:25	22:25	22:27	00:02	22:27	22:30	00:03	22:33	22:33	22:41	00:08
39	Frango catupiry	22:28	22:29	22:30	00:01	22:30	22:33	00:03	22:34	22:36	22:41	00:05
	Média				0:01:48			0:03:12				7:28:00

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Como pode-se observar foi realizado o levantamento de tempo dos processos de montar, assar e entregar as pizzas. Com isso, verificou-se que o

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

processo de assamento é o principal motivo pela demora, concluindo então, que existe grande demanda de pedidos em um pequeno espaço de tempo, o que faz com que os pedidos se acumulem e por este motivo demorem a serem finalizados.

Segundo testemunho do atendente Gilberto Machado, por diversas vezes a empresa perde vendas devido a informação dada ao cliente que o tempo de espera para a entrega do produto será elevado.

Como forma de comprovar o depoimento do colaborador citado acima, foi coletado algumas declarações de clientes, como demonstrado na Tabela 4 abaixo, em relação a desistência da compra devido a demora para a entrega do produto.

Tabela 4 – Depoimentos dos clientes

CLIENTE 1
"Optamos por outro tipo de comida que fosse entregue na nossa casa. Nossa família gosta muito das pizzas da Art Pizza, mas a demora na entrega da pizza por algumas vezes, nos fez desistir da compra".
CLIENTE 2
"Nos finais de semana é de costume que peçamos comida. É mais prático e com certeza mais gostoso, por isso, uma das primeiras opções é a pizza. Já compramos algumas vezes da Art Pizza, mas também já desistimos várias vezes da compra devido o tempo de entrega ser muito elevado, ou então por conta do atraso no prazo de entrega que em algumas vezes passou de uma hora".

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Por esse motivo, o presente projeto tem por justificativa trazer para a nova unidade da pizzaria, um aumento na produção através da construção de dois fornos à lenha que possua maior capacidade de assamento do que o forno que existe hoje na unidade atual. O projeto visa atender a solicitação dos clientes conforme relatado nas pesquisas de satisfação, além de obter um retorno financeiro.

Atualmente, os atrasos nos pedidos da empresa Art Pizza se devem ao tempo muito elevado em assamento de seus produtos e isso tem gerado insatisfação dos clientes, além de impedir que a mesma tenha maiores lucros.

Após uma análise detalhada em todo o processo produtivo, os acadêmicos do curso de Administração do Centro Universitário Campo Real apontaram a necessidade de aumentar a capacidade produtiva da pizzaria.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

Diante dos fatos demonstrados, o gestor optou em construir um novo forno, que aumentará a capacidade de assar as pizzas, agilizando o processo, visando sanar as questões sobre a satisfação de seus clientes e sobre a possibilidade de maior lucro pela empresa.

Focando no retorno financeiro que a empresa poderá ter com essa ampliação, calculou-se o *payback* simulando o aumento de vendas em 10% e 25%. A primeira simulação considera um aumento de 10% sobre as vendas atuais da empresa, e a segunda simulação utiliza como proposta um aumento de 25% de acréscimo nessas vendas.

Tabela 5 – *Payback*

Data	Tamanho	Quantidade	Valor/Un.	Lucro/Un.	Lucro
16/ago	Broto	2	25,00	12,50	25,00
16/ago	Grande	26	37,00	18,50	481,00
16/ago	Big	11	47,00	23,50	258,50
17/ago	Broto	5	25,00	12,50	62,50
17/ago	Grande	34	37,00	18,50	629,00
17/ago	Big	17	47,00	23,50	399,50
Total					1855,50
Receita média/dia					927,75
Receita/dia		Aumento de 10%		Aumento de 25%	
927,75		92,78		231,94	
Receita/mês		Aumento de 10%		Aumento de 25%	
4329,50		432,95		1082,37	

Fonte: Acadêmicos Campo Real (2020).

Para esses cálculos, foi utilizado uma taxa de 50% do valor das pizzas como lucro obtido em cada venda. Segundo informações do gestor da pizzaria, esse valor não é exatamente o percentual do lucro obtido, mas foi o valor que ele preferiu nos informar.

Sendo assim, analisando os dados observamos que na primeira simulação com aumento de 10%, o tempo de retorno sobre o investimento será de aproximadamente dois anos e um mês, mas se considerarmos o aumento de 25%, o retorno se dará em aproximadamente dez meses. Portanto, tais dados justificam e sugerem a viabilidade do investimento nos dois casos

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

simulados.

3 Objetivos Gerais e Específicos do Projeto

Conforme informações coletadas na pizzaria, observou-se que atualmente a Art Pizza tem a capacidade de montagem de aproximadamente 50 pizzas/hora, no entanto, a produção é limitada em média a 19 pizzas/hora devido a baixa eficácia de assamento do forno existente.

A Figura 2 abaixo, demonstra o forno utilizado atualmente.

Figura 2 – Forno atual da pizzaria Art Pizza



Fonte: Acadêmicos Campo Real (2020).

Com a construção do forno com espaço para duas pizzas, a média de produção será dobrada, sendo assim, este passará a assar 38 pizzas/hora. Já com a construção do forno que assa cinco pizzas por vez, este passará a produzir 95 pizzas/hora. Com isso, entende-se que a capacidade total da pizzaria será de 133 pizzas/hora.

Percebendo que a capacidade da pizzaria será muito maior do que a que existe hoje, os acadêmicos irão entregar ao gestor da Art Pizza algumas

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

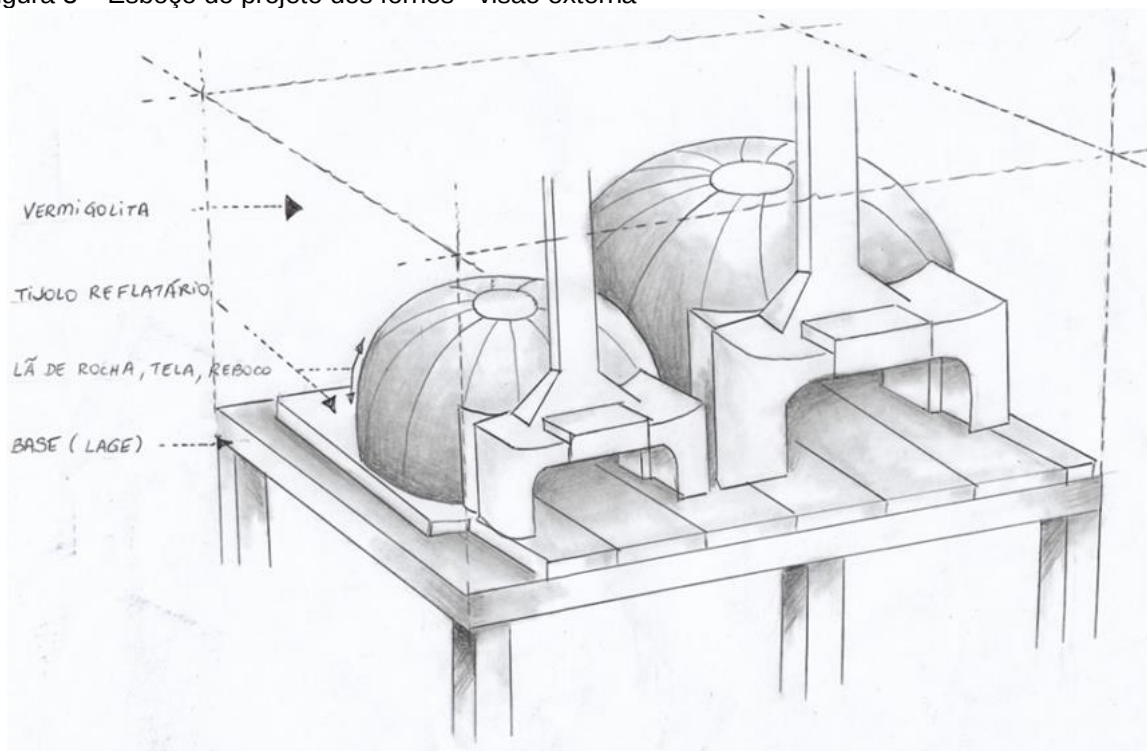
sugestões em relação ao cardápio e ao espaço *kids* que terá na nova unidade da pizzaria, visando maior prospecção de clientes.

A construção desses fornos com maior capacidade serão para suprir a necessidade que haverá quando a nova unidade da pizzaria passar a oferecer o serviço de *à la carte* e rodízio, além do serviço de *delivery* que já existe hoje.

Segundo relatos do gestor Amauri da Cruz, os fornos serão utilizados conforme demanda, ou seja, em dias de rodízio o forno usado será o de capacidade maior, e caso seja necessário o forno de capacidade menor também será ocupado. Para dias de menor atividade, o forno utilizado será o de menor potência, visando a diminuição de custos com lenha.

As Figuras 3 e 4 abaixo, demonstram o esboço do desenho dos dois fornos que serão construídos na pizzaria.

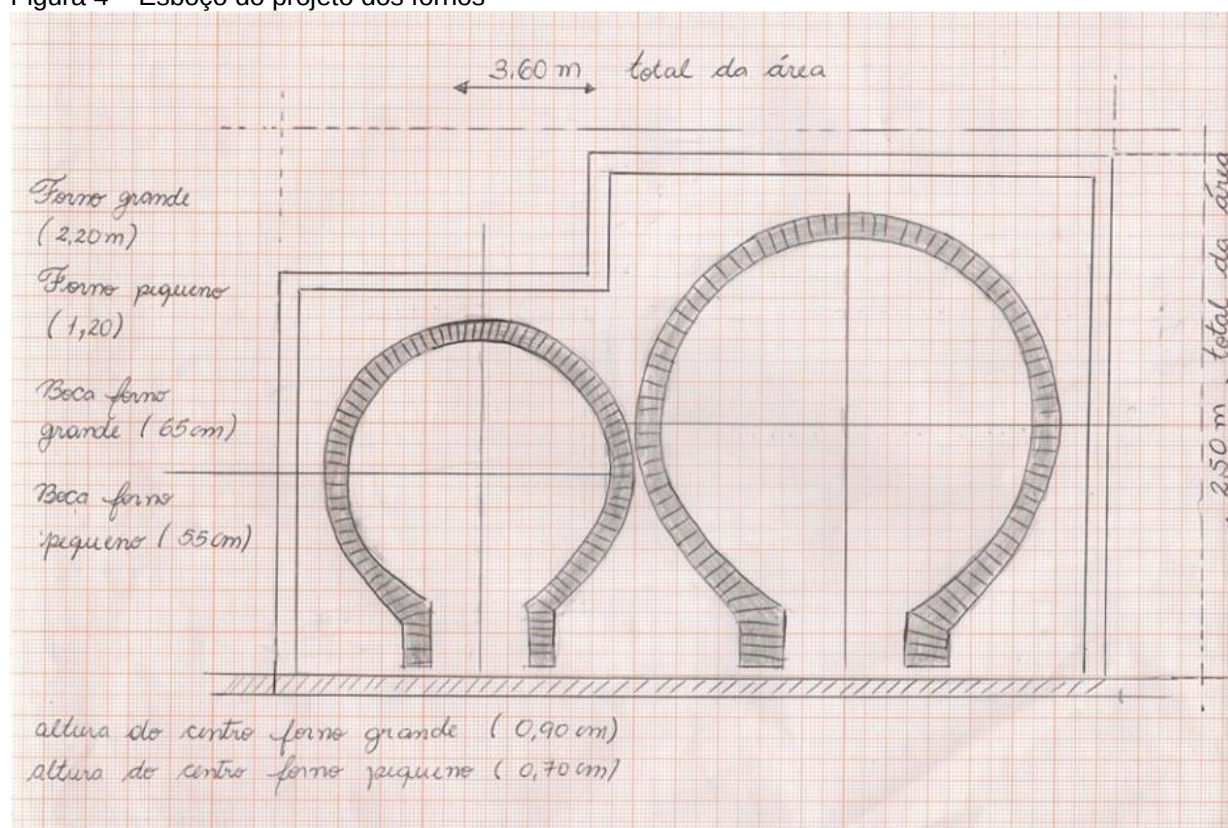
Figura 3 – Esboço do projeto dos fornos - visão externa



Fonte: Acadêmicos Campo Real (2020).

A Figura 3 acima refere-se ao modo de como o forno será externamente.

Figura 4 – Esboço do projeto dos fornos

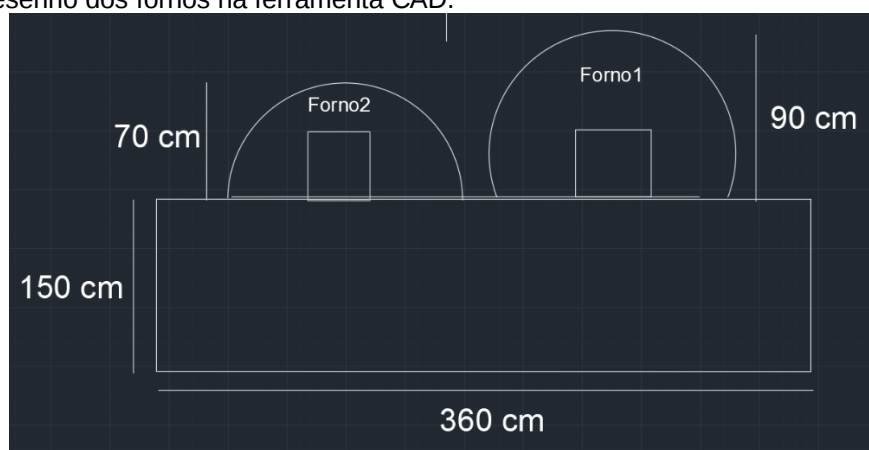


Fonte: Acadêmicos Campo Real (2020).

A Figura 4 acima, representa as medidas do forno por meio de uma visão interna.

A ferramenta CAD é uma tecnologia para *design* e documentação técnica que substitui o desenho manual por um processo automatizado. Os acadêmicos desenvolveram nessa ferramenta o desenho abaixo.

Figura 5 – Desenho dos fornos na ferramenta CAD.



Fonte: Acadêmicos Campo Real (2020).

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

Além do aumento da capacidade produtiva, o atual trabalho terá como objetivo específico atender a demanda dos clientes, visando a satisfação destes por meio da entrega rápida e serviço de qualidade.

4 Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Estrutura Analítica do Projeto (EAP), é a representação de toda a estrutura do objetivo do projeto, apresentando de forma hierárquica todas as atividades do projeto.

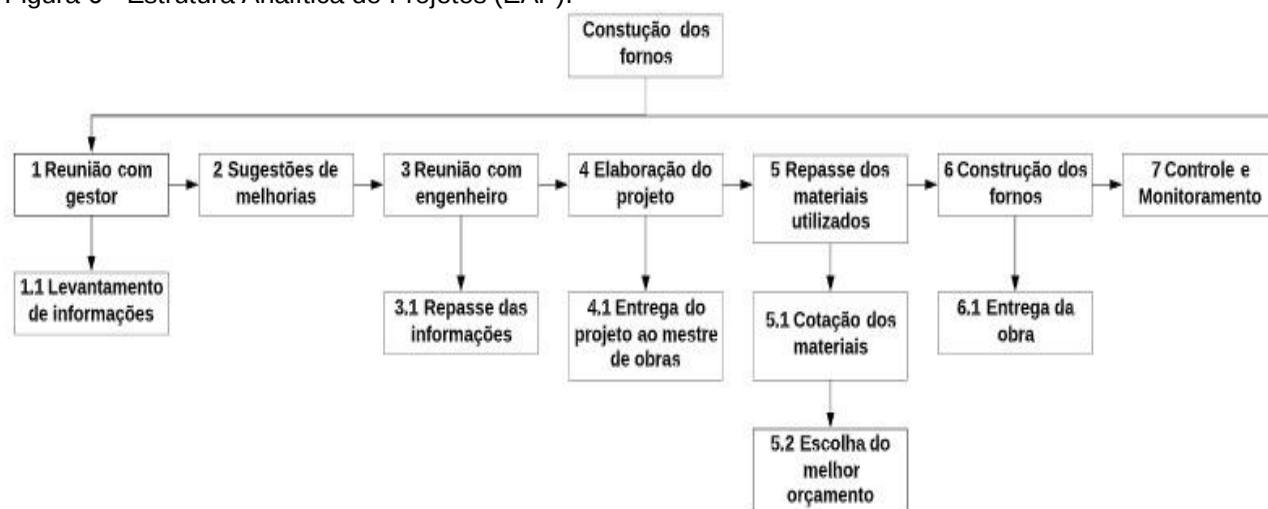
A definição das atividades necessárias para realizar o projeto começa com o planejamento do produto. O ponto de partida para identificar as atividades é a estrutura analítica do projeto, que é a principal ferramenta de planejamento e de gestão global do projeto. A estrutura analítica permite fazer a ligação entre o produto e o planejamento das atividades. Segundo Carvalho (2019, p. 57):

Também é importante considerar, na composição do plano de projeto, o desenvolvimento integrado das áreas de conhecimento. O elemento-chave dessa consideração é, sem dúvida, a *Work Break Down Structure* (WBS), conhecida como Estrutura Analítica do Projeto (EAP), que consiste na representação hierárquica de todo o trabalho do projeto mediante a decomposição de seus resultados principais. Através da WBS o gerente de projetos poderá consolidar a integração do gerenciamento de um projeto. É dela que saem os insumos para a programação do cronograma, é com ela que as responsabilidades são inicialmente associadas, que a gestão dos riscos encontra os indícios de fontes geradoras, que, enfim o gerenciamento do projeto se consolida.

A Figura 6, a seguir, representa o detalhamento da EAP, conforme as etapas elencadas para confecção e desenvolvimento do projeto a ser aplicado.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

Figura 6 - Estrutura Analítica de Projetos (EAP).



Fonte: Acadêmicos Campo Real (2020).

1. **Reunião com o Gestor:** No dia 22 de Fevereiro, os acadêmicos em conjunto com o gestor da Art Pizza debateram sobre os resultados obtidos no diagnóstico da empresa realizado no 6º período do curso de Administração em relação a necessidade da construção dos dois fornos a lenha na nova unidade da pizzaria.

1.1 **Levantamento de Informações:** Repasse das idéias relevantes ao projeto como informações em relação as medidas e formas dos fornos, e da entrega do esboço do desenho do projeto.

2. **Sugestões de melhorias (cardápio/parcerias/espacos):** Os acadêmicos levarão até o gestor da pizzaria algumas sugestões em relação ao cardápio e ao espaço *kids* que terá na nova unidade da pizzaria, com o propósito de prospectar clientes e aumentar a demanda, já que sua oferta será quintuplicada. Estas sugestões serão: oferecer opções de pizzas com sabores atípicos, *drinks* diferenciados, *chopp* produzido pelos produtores artesanais de Entre Rios, outros alimentos para consumo como lasanhas e *parmeggiana*, e também organizar no espaço *kids* uma mini cozinha para que seja possível que as crianças montem suas pizzas.

3. **Reunião com o engenheiro:** Conversa entre o gestor da empresa e o engenheiro.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

3.1 Repasse das informações: Conversa e análise de informações tendo como base o esboço do desenho entregue ao engenheiro, com intuito de gerar idéias e partilhar conhecimento focando na melhor execução possível.

4. **Elaboração do projeto:** O engenheiro irá elaborar o desenho e métricas oficiais do projeto.

4.1 **Entrega do projeto ao mestre de obras:** O engenheiro fará a entrega do projeto ao mestre de obras para dar início a construção dos fornos.

5. **Repasse dos materiais utilizados:** O mestre de obras fará o repasse aos acadêmicos dos materiais que serão utilizados na obra. Estes farão o estudo dos melhores orçamentos.

5.1 **Cotação dos materiais:** Os acadêmicos farão um estudo nas lojas de materiais de construção civil de Entre Rios e Guarapuava para encontrar lojas que ofereçam os três melhores orçamentos para a construção dos fornos.

5.2 **Escolha do melhor orçamento:** Com base nas informações levantadas nos três orçamentos, o gestor da pizzaria fará a escolha do menor orçamento.

6. **Construção dos fornos:** O mestre de obras dará andamento na execução da obra seguindo as diretrizes existentes no projeto entregue pelo engenheiro.

6.1 **Entrega da obra:** Após o término da construção, o forno estará pronto para uso.

7. **Controle e monitoramento:** Após a aplicação desse projeto, mensalmente um funcionário será encarregado de realizar vistoria nos fornos da pizzaria para verificação de possíveis danos que venha a ocorrer. Por se tratar de um forno com materiais e processos muito específicos, a inspeção da construção deve ser cuidadosamente averiguada a fim de extinguir qualquer problema. Além disso, os documentos necessários para liberação e inspeção dos fornos deverá estar sempre em dia.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

5 Partes interessadas do projeto

O projeto atenderá às necessidades das partes interessadas e elas assumirão o papel acordado de alcançar as metas do projeto.

Segundo Montes e Patz (2017), as partes interessadas são indivíduos e organizações que participam ativamente do projeto, ou seja, aqueles que estão interessados nele.

O processo de administrar um projeto sempre envolve o entendimento e o atendimento das necessidades, interesses e influências de diferentes partes interessadas (*stakeholders*). As partes interessadas variam de um projeto para outro, envolvendo uma combinação. A administração das partes interessadas é um processo que abrange diversos processos menores, como a identificação de cada uma, de seus interesses, de sua capacidade de influência e de sua posição – favorável ou desfavorável ao projeto e a definição de providências para lidar com cada uma. (MAXIMIANO, 2014, p. 21-23)

A Tabela 7 abaixo lista os principais interessados do projeto:

Tabela 7: Principais *Stakeholders* do projeto - Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza.

Partes	Empresa	Função
Amauri da Cruz	Art Pizza	Proprietário
Sirlei Winck	Art Pizza	Proprietário
Bruno Soares	Art Pizza	Forneiro
Claiton Antônio de Jesus	CA de Jesus	Executor de obra
Thiago Castro Bezerra	CREA: RS232625	Engenheiro de projeto
Cleverson Daga	Centro Universitário Campo Real	Estagiário
Fábio Camargo	Centro Universitário Campo Real	Estagiário
Queila Barazetti de Jesus	Centro Universitário Campo Real	Estagiário
Rafael Henrique Mainardes Ferreira	Centro Universitário Campo Real	Orientador

Fonte: Acadêmicos Campo Real (2020).

Os *Stakeholders* podem ter um impacto positivo ou negativo na execução do projeto e podem afetar o projeto e/ou seus resultados.

6 Restrições

Geralmente, as principais restrições do projeto são duração, escopo e custo.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

As limitações impostas em um projeto são muito importantes porque, se não forem respondido, o sucesso do projeto será afetado. Quando se sabe que não poderá cumprir as restrições, o projeto deverá ser cancelado ou reavaliado (MONTES, 2018).

A Tabela 8 abaixo mostra as restrições do projeto da pizzaria Art Pizza.

Tabela 8: Restrições e Causas

INVESTIMENTO
O projeto não poderá ultrapassar o orçamento de R\$11.000,00. Nesse valor estão inclusos os materiais e a mão-de-obra.
CRONOGRAMA
O cronograma de início da obra está estipulado para a data de 22/02/2020, com finalização na data de 01/07/2020. O prazo poderá ser maior devido a pandemia do Covid-19 que está ocorrendo no mundo todo desde o início do ano de 2020 causando crises econômicas e sociais.
DIRETRIZES
O mestre de obras deverá seguir exatamente o que está no escopo do projeto entregue pelo engenheiro.
HORAS EXTRAS
O mestre de obras não poderá fazer hora extra para não extrapolar o valor do orçamento.

Fonte: Acadêmicos Campo Real, (2020).

Quando o projeto é entregue como planejado e atende ao escopo planejado, este é um projeto bem-sucedido.

7 Premissas

As premissas são fatores que estão ligados ao escopo do projeto. Tendo como foco o planejamento do projeto, as premissas são assumidas como verdadeiras, reais ou certos, sem que haja necessidade de prova ou demonstração. Sendo assim, as premissas são hipóteses ou pressupostos.

As premissas do projeto traduzem hipóteses formuladas e que deveriam ser seguidas durante o desenvolvimento do projeto. Mencionamos que “deveriam” porque nem sempre o são. A presença de recursos, a obtenção de informações, o conhecimento e a disponibilidade de tecnologia são alguns exemplos de premissas. (PMBOK, 1996, p. 295).

Assim, estipulam-se as premissas conforme descritas na Tabela 9 abaixo:

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

Tabela 9: Premissas

a.	A disposição do gestor como líder, para a aplicação de treinamento e orientações, visando melhor eficiência da equipe e desempenho produtivo.
b.	A disposição do gestor para a formalização do processo em relação a legislação da Construção civil, onde a empresa deverá ter a assinatura de um engenheiro civil, que se responsabilize pela execução e entrega do projeto dentro do escopo. Caso algum requisito legal, como este citado, seja violado, a empresa pagará multas ou terá ainda a obra embargada.
c.	A disposição do gestor para verificar a parte burocrática junto a vigilância sanitária para o alvará de funcionamento e com o corpo de bombeiros para o certificado de licenciamento.
d.	A disposição do mestre de obras e do gestor da empresa ao objetivar-se a adquirir somente materiais de ótima qualidade para que não haja problemas futuros.
e.	A disposição dos proprietários ao atentar-se que o custo com a compra de lenha vai aumentar significativamente, visto que a compra desse material também irá aumentar.

Fonte: Acadêmicos Campo Real, (2020).

O desrespeito as premissas traz riscos para qualquer projeto. Se o intuito é atingir as metas do projeto, é necessário abordar as ameaças.

8 Riscos

Toda empresa que entra no mercado assume os riscos inerentes ao seu departamento de desempenho e, quanto mais afetados por esses riscos, maiores retornos financeiros.

Segundo o *PMI* (2000), o risco refere-se a eventos ou condições incertas e, se ocorrer, terá um impacto positivo ou negativo nos objetivos do projeto.

Já Cleland e Ireland (2002), define que risco é a possibilidade de o evento ter um impacto negativo nos objetivos do projeto.

Para Carvalho (2019 p. 189) apud Boche e Ricker (1999), bem como Miranda e Carvalho (2002):

Existem situações em que a exposição ao risco pode trazer retornos muito superiores àqueles obtidos em condições mais previsíveis. Dessa forma, a exposição ao risco faz parte do ambiente corporativo, exercendo, portanto, grande influência sobre os índices de retorno potenciais que permitam às empresas ser apropriadamente remuneradas.

Dessa forma, são apresentados os principais riscos do projeto, diante da probabilidade de ocorrência, grau de impacto e estabelecimento de planos de ações para melhorias.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

Tabela 10: Principais riscos do projeto

Risco	O que?	Por que?	Quem?	Quanto?	Como?	Quando?	Onde?
Não manter uma boa comunicação com seus clientes.	Realizar treinamento de atendimento ao cliente	Para atender melhor a todos	Gestor	N/A	Oferecendo curso ao atendente e aos <i>motoboys</i> .	Semestralmente	Na empresa
Apesar do investimento, não haver melhora no tempo de espera.	Treinar o forneiro para conseguir assar mais rápido	Para atender a demanda	Gestor	N/A	Treinando durante a atividade.	Sempre que necessário	Na empresa
Não encontrar fornecedores de matéria prima, aptos para o novo cardápio.	Bucar novos fornecedores	Ter mais MP disponível	Gestor	N/A	Procurar empresas que tenham MP necessária.	Sempre que tiver nova demanda	Guarapuava e região
Não conseguir conquistar novos clientes para aumentar as vendas.	Criar promoções	Ganhar novos clientes	Gestor	N/A	Realizar promoções via redes sociais.	Mensalmente	Redes sociais
Não conseguir adotar parcerias para ganhar novos clientes.	Buscar parceiros	Para diversificar o serviço prestado	Gestor	N/A	Fechar contratos com empresas/produtores artesanais.	Antes de abrir a nova pizzaria	Guarapuava e região
Inovação do cardápio não ser apreciado por seus clientes.	Alterar cardápio	Para adequar ao gosto do cliente	Gestor	N/A	Perguntando as preferências dos clientes por meio de pesquisas.	Sempre que necessário	Nas redes sociais
Suas estratégias de negócios não ter o retorno esperado.	Mudar de estratégia	Para conseguir o retorno esperado	Gestor	N/A	Realizando pesquisa nos comércios do mesmo ramo.	Assim que necessário	Guarapuava e região
A equipe não conseguir atender a demanda da nova produção.	Contratar mais colaboradores no processo produtivo.	Para atender nova demanda	Gestor	R\$ 2.090,00	Fazendo seleção de currículos	Sempre que necessário	Na empresa
Novo forno não atender as expectativas de produção.	Fazer correções no forno	Para aumentar a produção	Construtor	N/A	Melhorando a capacidade.	Assim que necessário	Na empresa
Concorrentes diretos passar a também fornecer pizzas assadas em forno a lenha	Acompanhar os concorrentes	Para saber o que estão realizando	Gestor	N/A	Perguntando a pessoas que tenham essa informação	Sempre que necessário	Guarapuava e região
Não conseguir manter os clientes	Criar estratégias como fazer planos de fidelidade.	Para manter os clientes	Gestor	N/A	Criar formas que façam com que eles permaneçam	Mensalmente	Na empresa

Fonte: Acadêmicos Campo Real (2020).

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

9 Orçamento do Projeto

Os recursos financeiros utilizados em um projeto devem ser analisados cuidadosamente. Após a elaboração de um bom plano de trabalho do projeto, é preciso orçá-lo, prevendo os recursos necessários para o seu desenvolvimento e como serão aplicados em um dado período de tempo.

Para Maximiano (2014, p. 105),

A primeira etapa na elaboração de um orçamento é fazer a relação dos recursos necessários para a realização do projeto. Isso significa que a elaboração do orçamento é um processo que começa a ser realizado junto com o planejamento das atividades. Os recursos necessários para a realização de um projeto geralmente classificam-se em quatro principais: mão de obra, material permanente, material de consumo e serviços de terceiros.

Segundo informações do gestor, a pizzaria Art Pizza dispõe de R\$ 11.000,00 para a realização desse projeto.

Assim, foi realizada uma pesquisa de mercado, no ramo da construção civil nas lojas Tijolão Materiais de Construção e Comtudo Materiais de Construção que ficam em Guarapuava, bem como nas lojas Gutfreund Rede Bem Viver, Muller Materiais de Construção e Confira Materiais de Construção que têm suas sedes na Colônia Vitória. No entanto, foram apresentados apenas os três orçamentos que ofereceram os menores preços.

A finalidade desse trabalho é de chegar ao orçamento que dará o melhor custo benefício para a pizzaria. Todos os valores dos orçamentos abaixo já incluem o valor de desconto, contando que a condição de pagamento será à vista, visto que a pizzaria dispõe desse dinheiro para a construção da obra, como citado acima.

A Tabela 11 demonstra os valores dos materiais oferecidos pela Confira Materiais de Construção, onde o valor total do orçamento é de R\$ 1411,50.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

Tabela 11 - Orçamento Confira Materiais de Construção

Orçamento Confira Materiais de Construção				
ITEM	QUANT.	UN.	R\$ UNIT.	TOTAL
Tijolos 6 furos	800	unidade	R\$ 0,35	R\$ 280,00
Tijolos maciço	400	unidade	R\$ 0,50	R\$ 200,00
Tijolos refratário	130	unidade	R\$ 3,50	R\$ 455,00
Pedra brita	0,50	metro	R\$ 65,00	R\$ 32,50
Areia Branca	1,50	metro	R\$ 110,00	R\$ 165,00
Cimento	7	sacos	R\$ 25,00	R\$ 175,00
Cal Hidratado	9	sacos	R\$ 8,90	R\$ 80,10
Ferro 5/16	1	barra	R\$ 23,90	R\$ 23,90
Taxa de entrega				-
Total com desconto				R\$ 1.411,50

Fonte: Dados de pesquisa (2020).

A Tabela 12 demonstra os valores dos materiais oferecidos pelo Muller Materiais de Construção, onde o valor total do orçamento é de R\$ 1.255,90.

Tabela 12 - Orçamento Muller Materiais de Construção

Orçamento Muller Materiais de Construção				
ITEM	QUANT.	UN.	R\$ UNIT.	TOTAL
Tijolos 6 furos	800	unidade	R\$ 0,35	R\$ 280,00
Tijolos maciço	400	unidade	R\$ 0,60	R\$ 240,00
Tijolos refratário	130	unidade	R\$ 2,15	R\$ 279,50
Pedra brita	0,50	metro	R\$ 63,00	R\$ 31,50
Areia Branca	1,50	metro	R\$ 115,00	R\$ 172,50
Cimento	7	sacos	R\$ 20,90	R\$ 146,30
Cal Hidratado	9	sacos	R\$ 7,90	R\$ 71,10
Ferro 5/16	1	barra	R\$ 25,00	R\$ 25,00
Taxa de entrega				R\$ 10,00
Total com desconto				R\$ 1.255,90

Fonte: Dados de pesquisa (2020).

A Tabela 13 demonstra os valores dos materiais oferecidos pelo Tijolão Materiais de Construção, onde o valor total do orçamento é de R\$ 1.445,00.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

Tabela 13 - Orçamento Tijolão Materiais de Construção

Orçamento Tijolão Materiais de Construção				
ITEM	QUANT.	UN.	R\$ UNIT.	TOTAL
Tijolos 6 furos	800	unidade	R\$ 0,38	R\$ 304,00
Tijolos maciço	400	unidade	R\$ 0,43	R\$ 172,00
Tijolos refratário	130	unidade	R\$ 3,85	R\$ 500,50
Pedra brita	0,5	metro	R\$ 65,00	R\$ 32,50
Areia Branca	1,50	metro	R\$ 120,00	R\$ 180,00
Cimento	7	sacos	R\$ 22,90	R\$ 160,30
Cal Hidratado	9	sacos	R\$ 7,75	R\$ 69,75
Ferro 5/16	1	barra	R\$ 25,95	R\$ 25,95
Taxa de entrega				-
Total com desconto				R\$ 1.445,00

Fonte: Dados de pesquisa (2020).

Com base nas informações coletadas nos orçamentos, verificou-se que a melhor escolha para a compra dos materiais foi na loja Muller Materiais de Construção.

Os materiais cotados nas lojas citadas acima, são materiais encontrados facilmente em estabelecimentos de materiais de construção. Para os itens cotados na Figura 14 abaixo foi necessário pesquisa em lojas que oferecem o serviço de e-commerce, visto que são produtos específicos na construção de fornos à lenha para pizzarias.

Tabela 14 – Orçamento fornecedores online

Orçamento Fornecedores Online					
ITEM	EMPRESA	QUANT.	UN.	R\$ UNIT.	TOTAL
Vermiculita	Global Minérios	10	Kg	R\$ 51,00	R\$ 510,00
Lã de rocha 64kg/m³ 50mm	Construindo Decor	8	Placa	R\$ 31,00	R\$ 248,00
Argamassa C3 Refratário	Leroy Merlin	3	Saco	R\$ 17,29	R\$ 51,87
Estrutura / Chaminé 14cm	Faz Fácil Reforma e Const.	1	unidade	R\$ 300,00	R\$ 300,00

Fonte: Dados de pesquisa (2020).

Para esse projeto, também deverá ser incluso no orçamento o valor da mão de obra do engenheiro que fará o projeto dos fornos à lenha, bem como do mestre de obras que fará a construção dos mesmos.

Para essas informações, contamos com a ajuda do senhor Claiton Antônio de Jesus, proprietário da empresa de Construção Civil CA de Jesus, e

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

o senhor Thiago Castro Bezerra, engenheiro de projeto registrada sob número CREA: RS232625, com visto SC161504-0 e PR186254-V.

Tabela 15 - Orçamento de mão de obra.

Mestre de obras		Engenheiro (a)	
Valor diária	R\$ 120,00	Valor / m ²	R\$ 100,00
Dias trabalhados	20	Metragem	9 m ²
Total	R\$ 2.400,00	Total	R\$ 900,00
		Valor Fixo	R\$ 1.500,00

Fonte: Dados de pesquisa (2020).

Em relação ao trabalho do mestre de obras, calculou-se que a obra terá duração de no mínimo 20 dias para a sua finalização, desde a terraplanagem até a entrega da obra, sendo que o valor cobrado por esse profissional será de aproximadamente R\$ 120,00 por dia.

Para a confecção do projeto feito pelo engenheiro, a informação obtida foi que esse profissional cobra em torno de R\$ 100,00 por metro quadrado de projeto estrutural. Analisando o desenho demonstrado na Figura 4, verifica-se que o forno terá a medida de 9m², o que resultaria no valor de R\$ 900,00. No entanto, quando a metragem do projeto é inferior a 10m², cobra-se um valor fixo de R\$ 1.500,00 para cobrir os custos e obter-se algum lucro. Sendo assim, o valor cobrado para a elaboração do projeto será de R\$ 1.500,00.

Com o valor total de R\$6.265,77, verifica-se que a pizzaria ainda terá R\$4.734,23 que poderá ser usado como estoque de reserva ou para alguma possível manutenção.

10 Resultados Esperados

Ao implementar o investimento apresentado, a empresa terá como retorno um aumento na capacidade de produção estimado em cinco vezes sob a capacidade atual. Esse aumento será significativo para suprir a demanda quando o serviço de rodízio e *a la carte* for aplicado.

Estima-se também, que haverá aumento na procura pela pizzaria devido algumas melhorias no cardápio em relação a cartas de sabores *gourmet*, parcerias com produtores caseiros de *chopp*, *drinks* diferenciados e ~~fornecimento de outras comidas como lasanhas e *parmeggiana*.~~

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

A empresa trará em sua nova sede espaços decorados e pensados para o conforto dos clientes. Uma das novidades será o espaço *kids*, que consiste em uma mini cozinha colorida e divertida. Nesse ambiente vigiado e coordenado por um colaborador, as crianças poderão se divertir fazendo suas próprias pizzas enquanto seus pais saboreiam o melhor que a pizzaria oferece.

Pensando no serviço *delivery*, a construção trará ao negócio maior satisfação para seus clientes por meio da entrega rápida e serviço de maior qualidade. A agilidade no processo produtivo trará resultados positivos tanto para o consumidor quanto para a pizzaria que terá maior capacidade de produção, produzindo mais em menos tempo, acarretando em maiores vendas, e por consequência maiores ganhos.

Destaca-se ainda, que o tempo de retorno sobre o investimento é relativamente baixo comparado às vantagens que essa melhoria irá proporcionar ao empreendimento.

A expectativa do gestor Amauri da Cruz quanto ao resultado esperado é igualmente positiva:

"Estamos fazendo um grande investimento e esperamos ter retorno financeiro e pessoal. Nosso objetivo é crescer, mas também trazer aos nossos clientes sempre o melhor serviço aliado ao sabor inigualável da Art Pizza. Com a inauguração dessa nova unidade, esperamos que a construção desses dois fornos com capacidade maior, supram a necessidade do serviço *delivery* que infelizmente hoje é prejudicado pelo tempo de entrega, e ainda nos permita servir com qualidade os já fiéis clientes e também os novos amigos que virão conhecer nossa pizzaria".

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

11 Bibliografia

CARVALHO, Marly Monteiro De. RABECHINI Roque Jr. **Fundamentos em gestão de projetos**: construindo competências para gerenciar projetos – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2019.

CLELAND, David I., IRELAND, Lewis R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: R&A Editores, 2002.

CONSTRUINDODECOR. **Lã de rocha**. 2020. Disponível em: <http://construindodecor.com.br/la-de-rocha/>. Acesso em: 19 maio 2020.

CONSTRUÇÃO, Faz Fácil Reforma e. **Chaminé para fornos de pizzeria**. 2019. Disponível em: <https://www.fazfacil.com.br/reforma-construcao/chamine-churrasqueira-forno/>. Acesso em: 19 maio 2020.

KANABAR, Vijay; WARBURTON, Roger D. **Gestão de Projetos**. São Paulo: Saraiva, 2012. 213 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 396 p.

MERLIN, Leroy. **Argamassa Pra Forno A Lenha De Tijolo Refratário**. 2020. Disponível em: <https://lista.leroymerlin.com.br/argamassa-pra-forno-a-lenha-de-tijolo-refratario>. Acesso em: 19 maio 2020.

MINERIOS, Global. **Vermiculita Expandida**. 2020. Disponível em: https://www.globalminerio.com.br/vermiculita-expandi-da?gclid=EAlaIQobChMIj6egq67A6QIVmYzICh2_0g2XEAAAYASAAEgJPpPD_BwE. Acesso em: 19 maio 2020.

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

MONTES, Eduardo. **Restrições de um projeto**. 2018. Disponível em: <https://escritoriodeprojetos.com.br/restricoes-de-um-projeto>. Acesso em: 09 maio 2020.

MONTES, Eduardo; PATZ, Fatima. **Gerenciamento das partes interessadas: Como engajar as pessoas em seus projetos**, 1ª Ed. São Paulo; 2017

PMBOK. **Guide to the project management body of knowledge**. New York: Project Management Institute (PMI), 1996.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos: PMBOK Guide**. Newton Square: Four Campus Boulevard, 2000.

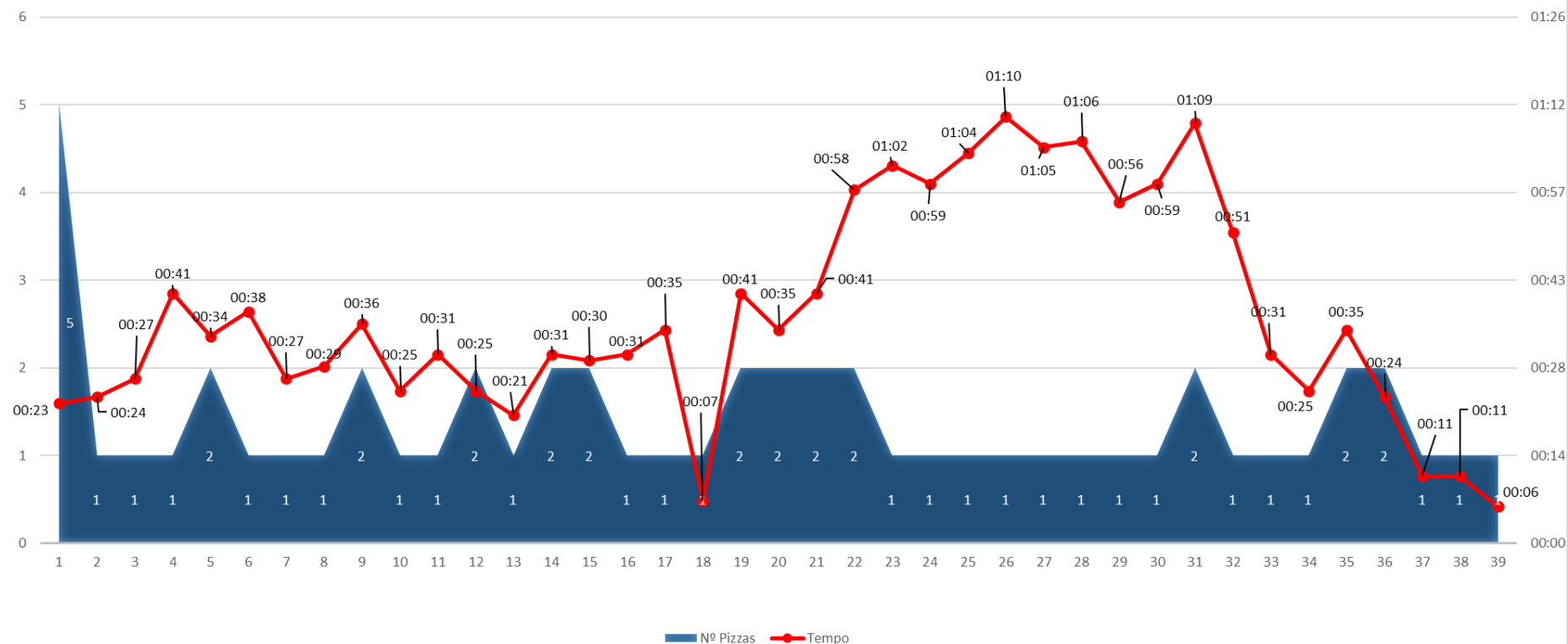
Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

12 Anexos

ANEXO A – TEMPO DE PRODUÇÃO



PRODUÇÃO DAS PIZZAS

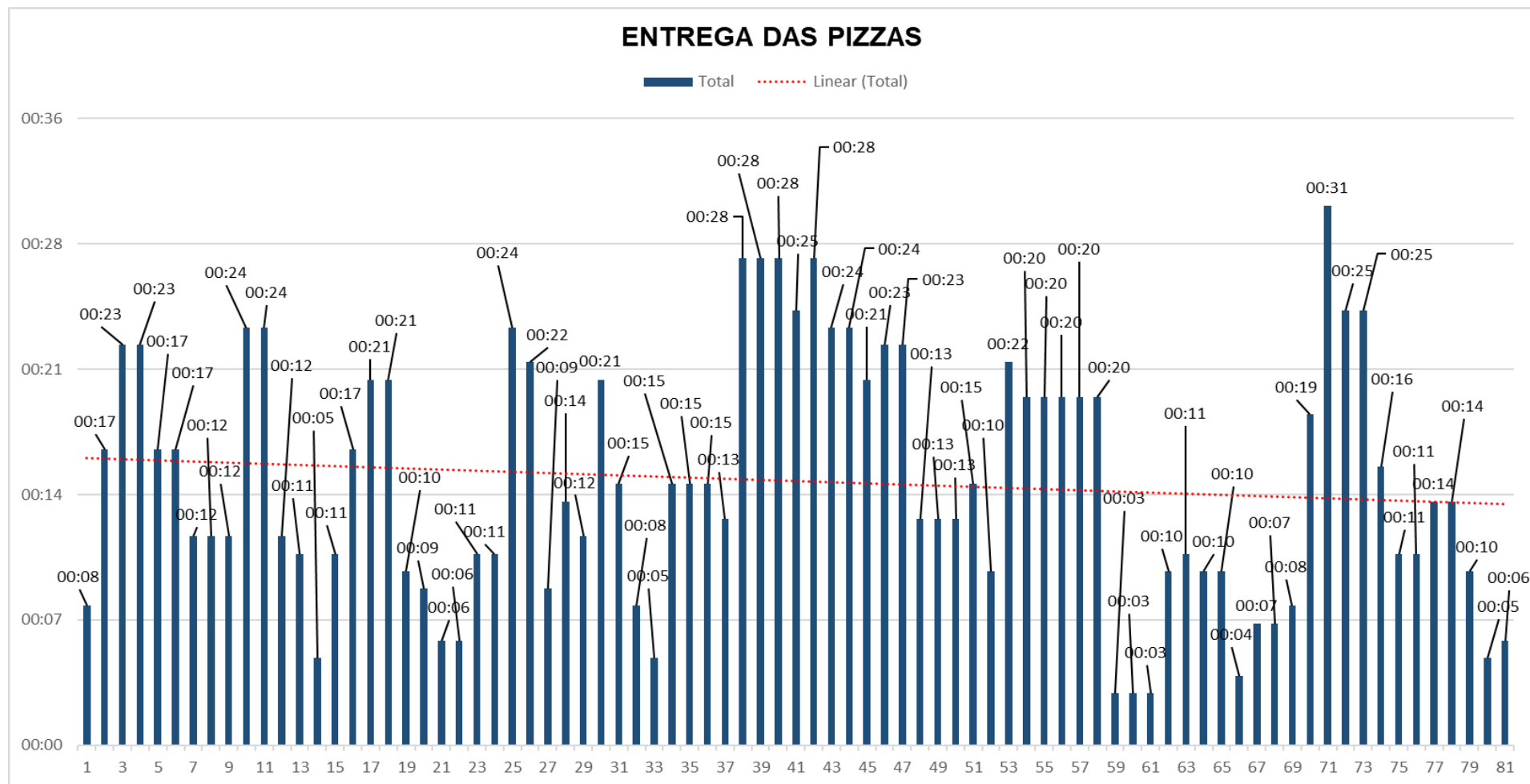


Termo de Abertura do Projeto

Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza



ANEXO B – TEMPO DE ENTREGA



Termo de Abertura do Projeto

Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza



ANEXO C – CRONOGRAMA DE AÇÕES

Concluído
 Em andamento
 Não iniciado

CRONOGRAMA DE AÇÕES - PROJECT CHARTER ART PIZZA																															
Atividades	Responsabilidade	Início	Final	Fevereiro		Março					Abril					Maio						Junho									
				4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5		..			
1. Reunião com o Gestor:	Estagiários	22/02/2020	22/02/2020																												
1.1 Levantamento de informações	Estagiários e Gestor da empresa	22/02/2020	22/02/2020																												
2. Sugestões de melhorias (cardápio/parcerias/espacos)	Estagiários	23/02/2020	14/03/2020																												
3. Reunião com o engenheiro (a)	Gestor da empresa	15/03/2020	21/03/2020																												
3.1 Repasse das Informações	Gestor da empresa	15/03/2020	31/03/2020																												
4. Elaboração do Projeto	Engenheiro (a)	31/03/2020	09/05/2020																												
4.1 Entrega do Projeto ao Mestre de Obras	Engenheiro (a)	10/05/2020	16/05/2020																												
5. Repasse dos Materiais Utilizados	Mestre de Obras	17/05/2020	23/05/2020																												
5.1 Cotação dos Materiais	Estagiários	24/05/2020	30/05/2020																												
5.2 Escolha do melhor orçamento	Gestor da empresa	31/05/2020	31/05/2020																												
6. Construção dos Fornos	Mestre de Obras	01/06/2020	30/06/2020																												
6.1 Entrega da Obra	Mestre de Obras e Engenheiro (a)	30/06/2020	30/06/2020																												
7. Controle e Monitoramento	Gestor da empresa	01/07/2020	...																												

Termo de Abertura do Projeto	
Maximização Produtiva da Pizzaria Art Pizza	

Aprovações		
Participante	Assinatura	Data
Patrocinador do Projeto		22/05/2020
Gerente do Projeto		22/05/2020

CAPÍTULO 3: ARTIGO CIENTÍFICO

PANORAMA DA COMPRA DE JUNK FOOD SOB A ÓTICA DO CONSUMO EM PERÍODO DE PANDEMIA: UM ESTUDO DE CASO NO DISTRITO DE ENTRE RIOS EM GUARAPUAVA-PR

Cleverson Daga (CUCR)¹

Fábio Camargo (CUCR)²

Queila Barazetti de Jesus (CUCR)³

Rafael Henrique Mainardes Ferreira (CUCR)⁴

Adriana Cristina Loli (CUCR)⁵

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo central verificar se houve aumento de vendas de alimentos denominados como *junk food* em empresas do distrito de Entre Rios - PR que ofereceram o serviço de *delivery* no período pandêmico. Como aspectos metodológicos, contempla-se a abordagem quantitativa com resultados levantados diante de uma pesquisa realizada com uma amostra aproximada de 2% da população da região. Utilizando-se de questionários semiestruturados aplicados aos consumidores da região, foi possível obter maior panorama sobre consumo e instituição de estratégias aplicadas em um período de recessão. Como resultados, foi possível averiguar que houve aumento nas vendas de *junk food* - sendo a maioria destas, entregues via serviço *delivery*. Além disso, observou-se que os consumidores ganharam peso como também diminuíram a frequência com que faziam exercícios. Dessa forma, verifica-se que a pandemia trouxe algumas dificuldades, no entanto, mesmo se mostrando um acontecimento totalmente desafiador para a economia mundial, o serviço *delivery* se mostrou uma grande tática de negócios para preservar/aumentar a lucratividade das empresas, seja em caráter global ou regional, como demonstrado no lócus de pesquisa.

Palavras-chave: Consumo. *Junk food*. Pandemia. Vendas. *Delivery*.

ABSTRACT

This research aims to verify if there was an increase in sales of junk food companies' in Entre Rios - PR district, whose offered delivery services in a pandemic period. As methodological aspects, we consider the quantitative approach with results raised in the face of a survey conducted with a sample of approximately 2% region's population. Using semi-structured questionnaires applied to consumers in the region, it was possible to obtain a greater picture of consumption and the implementation of strategies applied in a period of recession. As results, it was possible to verify that there was an increase in sales of junk food - most of which were delivered at home to the consumers. In addition, it was observed that consumers gained weight as well as decreased the frequency with which they exercised. Thus, the pandemic moment brought some difficulties, however, even if it proves to be a totally challenging event for the world economy, the delivery service proved to be a great business tactic to preserve / increase the profitability of companies, either globally or regional level, as demonstrated in the research locus.

Keywords: Consumption. Junk Food. Pandemic. Sales. Delivery

1 INTRODUÇÃO

A busca e o mercado por insumos alimentícios sempre foram alvo de conflitos, descobertas e de caráter vital para algumas nações. França *et al.* (2012), afirmam que além de suprir uma das necessidades mais básicas do homem, a alimentação se mostra como uma forma de reunir pessoas e unir costumes quando se trata de campo social, tabus culturais, crenças, etc. Por isso, a alimentação é vista como uma ótima forma de socialização.

Para Mondini e Monteiro (1994) e Oliveira (1997), os hábitos alimentares sofreram mudanças e isso tem sido observado em muitos países. Estas mudanças, estão associadas entre

outros fatores, com o sistema de desenvolvimento da distribuição e da produção de gêneros alimentícios, bem como como fenômeno da urbanização, influenciando na saúde das pessoas e em como é seu estilo de vida.

O desenvolvimento da ciência e da tecnologia permitiu que as pessoas entendam a comida moderna, quer estimando as vantagens da comida moderna ou apontando seus defeitos (ABREU *et al.*, 2001; GARCIA, 2003). Com isso, a transição alimentar aconteceu devido a diversas mudanças nos padrões de nutrição tendo relação com as modificações econômicas, sociais e demográficas. Paralelo a isso, deve-se enfatizar a preocupação com a saúde da população, pois com a aceleração da industrialização, o bem estar dos consumidores pode sofrer alterações relevantes (GARCIA, 2003; MONTEIRO, 2000; MONDINI, 2000; OLIVEIRA, 1997).

Tendo em vista esse panorama, a forma de se alimentar têm sofrido diversas alterações, fazendo com que as pessoas encontrem outras maneiras de suprir sua necessidade alimentar. Assim, o fato dos consumidores optarem pela compra de alimentos em comércios resulta no crescimento de hábitos prejudiciais à saúde, visto que na maioria das vezes, são alimentos industrializados, ricos em calorias e com baixa qualidade, como é o caso do *junk food* (PINHEIRO, 2002; SOUZA, 2002; BATISTA-FILHO, 2003; RISSIN, 2003).

Diante do constante crescimento do consumo de *junk food*, e da necessidade de reclusão social durante a pandemia Covid-19, o presente artigo tem por objetivo verificar qual foi o aumento de vendas desse tipo de alimento em empresas do distrito de Entre Rios - Guarapuava-PR - que ofereceram o serviço *delivery* nesse período.

A partir desse contexto, o presente artigo delinea-se diante da pergunta norteadora: com o início do período pandêmico e novas ações restritivas, é possível verificar um aumento no consumo de alimentos não-salutares através da proposta do serviço *delivery*?

A hipótese levantada é que, mesmo havendo um período de dificuldades econômicas durante a pandemia do Covid-19, o serviço *delivery* contribuiu para o aumento de vendas nos estabelecimentos que oferecem comidas como o *junk food*.

Além disso, existe ainda a hipótese de que uma grande porcentagem de pessoas tenha elevado seu peso devido aumento do consumo desses alimentos durante o período pandêmico além da redução das atividades físicas.

2 PERCURSO HISTÓRICO DO CONSUMO PAUTADO NA ALIMENTAÇÃO

A alimentação é relatada de maneiras bem específicas ao longo da história, a busca e as formas de conseguir o sustento humano foi se aperfeiçoando e adquirindo alguns aspectos de grande particularidade dependendo de onde o indivíduo habitava. Para Giacometti (1989) o homem percorreu o planeta em busca de seus alimentos, iniciando os primeiros tratos culturais de cultivo.

Já no século XI os temperos eram utilizados em banquetes para demonstrar riqueza. Nessa época Veneza, Portugal e Espanha financiavam as viagens marítimas tentando descobrir

novos centros produtores, visando conseguir e adquirir mais especiarias, o que acabou estabelecendo um frenético comércio no Oriente Médio (MEDVED, 1981). Com esse fluxo intenso de embarcações navegando para novos territórios descobriu-se uma grande diversidade de produtos alimentícios.

Abreu (2001) relata que como essas viagens ocorreriam com muita frequência, em 1492 se teve a descoberta oficial da América por Cristóvão Colombo. Com isso as caravelas do navegante retornam carregadas de novos ingredientes. (GARCIA, 1995; GULA, 1997).

Pekkanivew (1975) declara que no mundo houve vários modelos de consumo em seu desenvolvimento, as raízes foram consumidas com mais frequência pela população de povos onde falava-se a língua inglesa. Também se notou uma variação de consumo em outras partes do mundo, que dependeram do seu desenvolvimento e das suas produções.

Nas áreas mais desenvolvidas verificou-se maior consumo de alimentos vindo de origem animal, açúcar, frutas, vegetais variados e bebidas, já em áreas que iniciava seu desenvolvimento o consumo ocorria dentro do mesmo conjunto alimentar, porém em quantidades bem menores (PEKKANIVEW, 1975).

Até o século XX, descobertas importantes mudaram as formas de se alimentar, novos produtos e a renovação das técnicas agrícolas, diversificaram as opções, também a descoberta da fermentação, contribuíram para a geração de alimentos em escala industrial (ABREU, 2000). Desde então a alimentação vem se modificando e com ela os seus processos de preparação e consumo se adequam cada vez mais a alimentos rápidos, porém sem qualidade nutritiva, como é o caso do *fast food* e *junk food*.

De acordo com o Comitê Nacional dos Estados Unidos (1992), o consumo de alimentos *fast food* vem crescendo gradativamente, razão pela qual a má alimentação tenha aumentado em proporções assustadoras. O Comitê diz ainda que o engrandecimento demográfico, industrialização, e a urbanização, mudaram as formas de consumo colaborando para o desenvolvimento do sedentarismo.

3 A CONSCIÊNCIA ALIMENTAR DIANTE DO CONSUMO NUTRICIONAL

A diminuição do consumo de leguminosas e frutas, atrelado à mudança dos hábitos alimentares, resultaram em um fenômeno denominado transição nutricional. Para os autores Garcia (2003), Monteiro (2000), Mondini (2000), Oliveira (1997), isso se deu graças ao modo como as pessoas diversificaram seus pensamentos sobre padrões nutricionais e dietas, atrelados a mudanças sociais e econômicas.

Segundo Lamas e Cadete (2017), essa transformação traz como base alguns fatores como a ampliação da carga de trabalho e adoção de um estilo de vida mais sedentário em função da falta de tempo para o lazer, além de estresse, pressão e competitividade nas relações sociais e profissionais.

Para Fontes *et al.* (2011) hábito alimentar corresponde à adoção de um tipo de prática que tem a ver com costumes estabelecidos tradicionalmente e que atravessam gerações, com as possibilidades reais de aquisição dos alimentos e com uma sociabilidade construída tanto no âmbito familiar e comunitário como compartilhada e atualizada pelas outras dimensões da vida social.

Para que se possa ter noção do tamanho do mercado de comidas expressas, Assadourian (2010) ressalta que a indústria *fast food* movimenta US\$120 bilhões nos Estados Unidos, com cerca de 200.000 restaurantes em funcionamento. Dentre as principais cadeias de restaurantes, metade são lanchonetes baratas que vendem hambúrguer.

Indo de encontro às idéias do *fast food* - que trazem comodidade as pessoas que possuem uma vida mais agitada - aparece o *slow food* com a tentativa de conscientizar os consumidores quanto a uma alimentação mais saudável e um estilo de vida que preze pela qualidade do alimento (ASSADOURIAN, 2010).

O *slow food* é um conceito que aprecia e valoriza o alimento preservando o gosto, tanto no momento da preparação, quanto na degustação. Além disso, o cuidado no momento do cultivo desses alimentos é de extrema importância, visto que se dá através de preparações ecologicamente corretas resultando em produtos orgânicos e integrais (OLIVEIRA, 1997; THEBAUD-MONY, 1997; ANSILIERO, 2006; PINEYRUA, 2006).

Enquanto um estilo de vida vai de encontro aos prazeres que a comida oferece por meio de cuidados com a saúde e bem estar, o outro oferece alimentos rápidos, porém calóricos e com grandes probabilidades de causar danos à saúde, principalmente quando atrelado a falta de exercícios físicos e acompanhamento nutricional.

4 A PANDEMIA E O PANDEMÔNIO NO CONSUMO DE JUNK FOOD

Segundo levantamento da Organização Pan-Americana da Saúde (2020) que entre o final do ano de 2019 e início de 2020, teve o surgimento de um vírus denominado Covid-19, que teve a sua disseminação inicial na China, e posteriormente, passou para outros países, ocasionando novas práticas com relação à saúde pública e relações entre sociedades e políticas de bem-estar social.

Com os primeiros registros no Brasil, em meados de fevereiro de 2020, gerou impacto de ordem econômica, social e política, fazendo que os Estados e Municípios, adotem formas de conter o vírus, nas quais foram determinadas pela OPAS, estas são: distanciamento social, quarentena que resultou em fechamento de shoppings, lojas de comércio, entre outros (OPAS, 2020).

Além desse panorama de modificações estruturais do comércio, decorrentes do isolamento social, outro possível resultado constatado foi o desequilíbrio na esfera econômica e social, tendo como consequência a implicação da necessidade de intervenção Estatal, para o fornecimento de assistência, emitida através de benefícios para cidadãos e empresários (ÉPOCA,

2020).

4.1 COVID-19 E SEUS IMPACTOS NO MUNDO

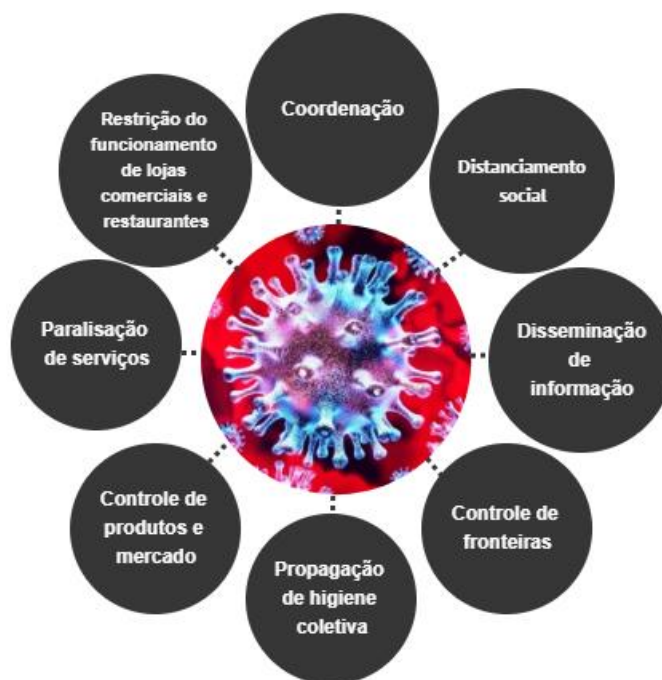
A pandemia originada pelo Covid-19, acarretou no cumprimento de adoção de medidas que tiveram o intuito de conter o vírus. Esses aspectos foram divergentes para cada Unidade Federativa (OPAS, 2020).

Segundo a apuração dos testes, de acordo com os dados demonstrados pelo Época (2020) no qual, apresenta sobre o fator quantitativo de pessoas vítimas do Covid-19, pode se destacar a China que foi o primeiro país infectado.

Devido a problemas e repercussões políticas, diante da ausência de confiança do governo federal, os estados e o Distrito Federal, passaram a seguir caminho próprio, com base nas informações sobre as ocorrências dramáticas que já vinham sendo decorrentes em outros países, segundo as declarações da OPAS (2020), os governadores dos Estados passaram a definir um conjunto de medidas que se deu, a partir do dia 13 de março.

A seguir as medidas adotadas pelo governo dos Estados no Brasil.

Figura 1 – Medidas adotadas pelo governo dos Estados no Brasil



Fonte: Adaptado de Ministério da Saúde (2020)

A Figura 1 acima mostra os dados apontados pelo Ministério da Saúde (2020) - Centro de pesquisa em Direito e Segurança, as categorias de medidas implantadas pelo Governo, a categoria das medidas para a diminuição da disseminação do vírus do Covid-19.

4.2 O AUMENTO DO CONSUMO DE *JUNK FOOD* DECORRENTE A PANDEMIA DO COVID-19

Estudo recente de Athayde *et al.*, (2020) apontaram sobre o aumento do consumo de alimentos hiper calóricos nos quais, são ricos de sal, gorduras, açúcares e carboidratos.

Este comportamento alimentar foi decorrente da pandemia do Covid-19. Com a chegada da quarentena, as pessoas passaram a ficar muito ansiosas e consequentemente passaram a optar por ingerir alimentos gordurosos como: doces, chocolate, *junk food* e bebidas alcoólicas. E isso por sua vez, pode acarretar nas pessoas doenças crônicas como pressão alta e diabetes (ATHAYDE *et al.*, 2020).

Através da literatura, foi identificado que os fatores negativos influenciam drasticamente ao consumo de má qualidade. Enquanto os efeitos positivos levam a comida saudável como alimentação caseira, frutas e verduras. A Tabela 1 a seguir demonstra os resultados quantitativos da pesquisa apontada de Athayde *et al.*, (2020).

Tabela 1 – Sentimentos positivos (alegria, tranquilidade, bem-estar, motivação etc.) o que prefere comer e/ou beber

Alimentos	Percentual
Alimentos com alto valor nutritivo	39,90%
Alimentos hiper calóricos	28,90%
Bebidas alcoólicas	12,50%
Bebidas não alcoólicas	8,30%
Nenhum alimento especifico	9,40%
Ausência de apetite	1%

Fonte: Athayde *et al.*, (2020)

Dessa forma pode ser verificado que, quando as pessoas estão passando por momentos de alegria, tranquilidade e bem-estar, tendem a optar por alimentos que contêm alto índice nutritivo resultando em 39,9%.

Enquanto os alimentos com alto índice de gordura ficam na segunda opção com 28,9%, em seguida as bebidas alcoólicas representando 12,5%.

Tabela 2 – Sentimentos negativos (estresse, raiva, ansiedade, incerteza etc.) o que prefere comer e/ou beber

Alimentos	Percentual
Alimentos hiper calóricos	57,80%
Alimentos com alto valor nutritivo	9,90%
Bebidas alcoólicas	11%
Bebidas não alcoólicas	6,50%
Nenhum alimento especifico	6%
Ausência de apetite	8,80%

Fonte: Athayde *et al.*, (2020)

Tratando-se dos sentimentos negativos, que podem ser: ansiedade, incerteza, fatores esses, decorrentes da pandemia do Covid-19, nos quais, influenciaram para o aumento do consumo da amostra estudada pelos autores Athayde *et al.*, (2020) no qual resultou em 57,8% e os alimentos

com alto valor nutritivo passaram a ter a sua representatividade em 9,9% apenas.

Dessa forma, pode ser observado, segundo os apontamentos de Athayde *et al.*, (2020) que os fatores negativos influenciam muito mais do que os fatores positivos, segundo a pesquisa apontada. Além disso foi evidenciado ainda neste estudo que, as pessoas passaram a comprar mais alimentos neste período de isolamento social.

Neste sentido, de acordo os estudos de *Consumer insights* da Kantar - líder mundial de dados, *insights* e consultoria - identificou-se um aumento considerável do consumo de sanduíches e lanches no período da quarentena. Este estudo teve como amostra de 1.500 pessoas e os resultados foram atribuídos no período de março a abril, onde obteve a elevação de 34% do consumo de lanches, isso porque, essa alimentação é mais ágil, para o preparo e consumo (KANTAR, 2020).

Ainda, segundo os dados de Kantar (2020) devido ao fato de os restaurantes terem que atender *delivery*, isto foi intensificado e ganhou força no período de isolamento social, no qual passou a fazer parte da rotina diária da população.

Dessa forma, foi verificado que, os brasileiros pediam comida para entregar, representando 53% da amostra que fazia isso durante a quantidade de 3 dias da semana. Além disso, pode-se verificar que este comportamento, pode ser uma tendência, pois 20% dos entrevistados responderam que mesmo após do Covid-19, ainda irão continuar pedindo comida *delivery*.

Outro fator relevante apontado por Kantar (2020) foi que no final do mês de março, a demanda em padarias, teve uma retração fora do lar, porém as pessoas, passaram a levar para casa os alimentos, que anteriormente comiam dentro das padarias. Este fator, pode ter sido decorrente da maioria das empresas terem passado para atividades em *home office*.

5 METODOLOGIA

Entende-se por metodologia a disciplina que inclui pesquisa, compreensão e avaliação de diversos métodos de execução de pesquisas acadêmicas. Quando aplicado, estuda, retrata e avalia métodos de pesquisa e tecnologias que podem acumular e processar informações, com o objetivo de resolver problemas de pesquisa (PRODANOV, 2013; FREITAS 2013).

O método de pesquisa quantitativa utilizado neste trabalho, contribuiu para os resultados alcançados, pois, segundo os autores Silva (2005) e Simon (2005), esse mecanismo normalmente traz um problema muito claro, assim como informações e teorias sobre objetos de conhecimento, que são entendidas aqui como o foco da pesquisa e/ou o que as pessoas querem estudar.

O presente estudo foi realizado no Distrito de Entre Rios - município de Guarapuava - no período entre 7 a 19 de setembro de 2020 e a coleta das informações aconteceram através de uma pesquisa realizada utilizando a plataforma gratuita Google Formulários®. Por meio desse objeto, construiu-se um documento integrando 20 questões de múltipla escolha, levando em consideração

o ponto de vista dos consumidores de *junk food* da região, em relação a sua experiência durante a pandemia do Covid-19.

Os meios utilizados para a coleta das informações foram redes sociais e pesquisa de campo, por intermédio do envio de um *link* que ficou aberto a respostas durante duas semanas. Para isso, realizou-se primeiramente, um estudo em relação a população local. Segundo o IBGE (2000), a cidade de Guarapuava possuía 155.161 habitantes e em 2020 possuía 182.644, já o distrito de Entre Rios no ano de 2000 possuía 8.962 habitantes. Na ausência de dados publicados para o ano de 2020 na região distrital, foi realizada uma prospecção utilizando proporcionalidade que mostrou o resultado de aproximadamente 10.550 habitantes. Sendo assim, a amostra utilizada para a pesquisa aplicada foi de 241 respondentes que equivalem a aproximadamente 2% da população de Entre Rios.

Apresentando 5% de margem de erro, onde, este trata-se do índice que afere a máxima de erro dos resultados da pesquisa com base na amostra selecionada, e 95% de intervalo de confiança que são usados para indicar a confiabilidade de uma estimativa, ambos trazem importância ao estudo devido a confiabilidade, pois quanto maior o intervalo de confiança, maior a credibilidade dos resultados de uma pesquisa em relação aos valores reais da população pesquisada.

Para a obtenção dos dados apresentados nesse documento, foram adotados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, em conjunto com citações de trabalhos acadêmicos, além de um estudo de campo exploratório, portanto, o estudo se caracteriza como pesquisa quantitativa. O estudo exploratório baseou-se em um questionário criado na ferramenta Google Formulários®.

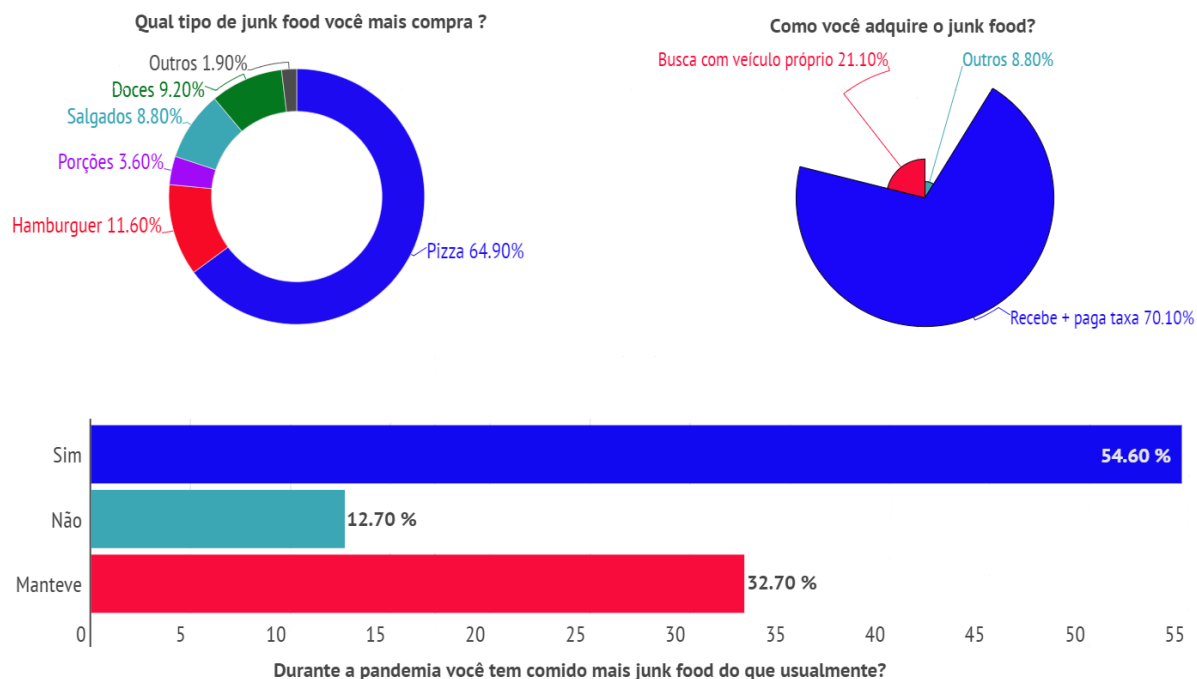
A busca das informações foi feita por meio de questionários e pesquisas descritivas que trazem diferentes variáveis e buscam descobrir a relação entre elas. Através de técnicas de análise, esses dados são exibidos por meio de gráficos e/ou tabelas com o intuito de especificar as variáveis mais importantes e em seguida desenvolver as formas complexas do problema. (FACHIN, 2003; LAKATOS, 2011; RICHARDSON, 1999).

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para maior entendimento do estudo sobre os hábitos dos consumidores de Entre Rios - PR, o presente artigo ilustra através de infográficos, as informações e dados coletados durante a pesquisa. Estes, foram elaborados via programa virtual e gratuito Infogram® e auxiliam na visualização dos dados evidenciados em cada questão.

A Figura 2 demonstra quais são os hábitos da população em relação ao consumo de *junk food* durante a pandemia e qual a forma de adquirir esses alimentos.

Figura 2 – Hábitos da população

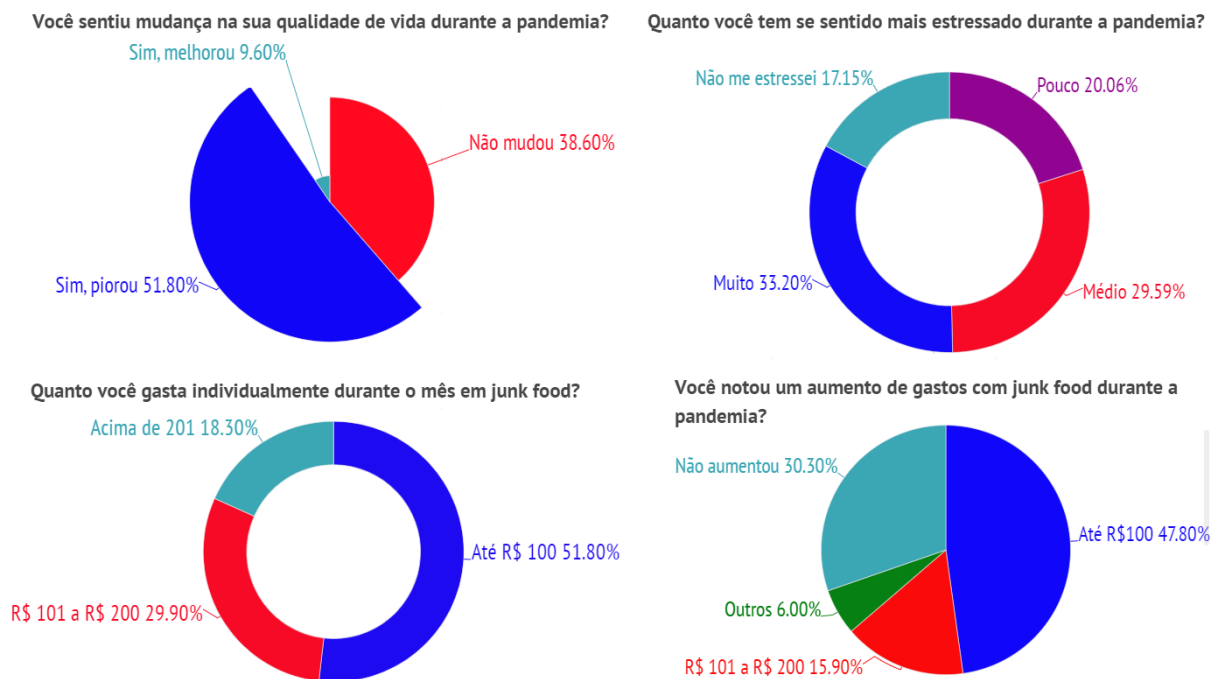


Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Na Figura 2, acima, percebe-se que 64,9% da população preferem pizza à outras opções de *junk food*, e que 70,1% dessas pessoas adquirem esses produtos através do serviço *delivery*. Outro fato importante dessa pesquisa é que 54,6% tem comido mais *junk food* do que usualmente, reforçando a hipótese apresentada no início deste trabalho.

A Figura 3 a seguir expressa os dados coletados em relação às alterações dos gastos com esse tipo de alimento e como os respondentes tem se sentido durante a reclusão social.

Figura 3 – Alterações financeira e psicológicas



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A Figura 3 nos mostra que 51,80% dos respondentes sentiram mudanças negativas durante a pandemia, o que explica o fato de 33,20% da população indicar que ficou muito estressado(a) nesse período. O infográfico mostra ainda, que 51,80% das pessoas gastam até R\$ 100,00 com *junk food* e que 47,80% dos moradores que colaboraram com essa pesquisa, passaram a gastar até R\$ 100,00 a mais no consumo desses produtos.

7 CONCLUSÕES

É visível, diante da literatura, que a estrutura corporal, saúde e hábitos de vida estão amplamente atrelados aos estilos alimentares, sendo responsável, inclusive, pela designação protetiva de doenças ou até pela causa delas. (CASCAPERA JR., 2012).

Diante do panorama exposto, partindo do objetivo de mensurar qual foi o aumento de vendas de *junk food* nas empresas da região de Entre Rios, que ofereceram o serviço de delivery durante o período pandêmico, percebe-se, através dos resultados, que o consumo cresceu consideravelmente.

Nesse contexto, é possível considerar as hipóteses iniciais como verdadeiras, visto que o serviço *delivery* foi a modalidade mais utilizada na aquisição dos alimentos, além da população afirmar que houve aumento de peso devido à maior ingestão desses produtos.

Embora exposto os resultados, o trabalho apresentou limitações, como: a dificuldade de obter respostas no formulário de questões aplicado a população, devido à falta de interesse dos respondentes. Para possibilidades futuras de pesquisa, sugere-se um estudo de caso com o mesmo objetivo em localidades com população mais volumosas e que ofereçam maiores números de

resposta.

Para atender a demanda da população e se reinventar durante uma das épocas em que a economia mais foi prejudicada, muitas empresas aderiram ao serviço *delivery* como forma de manter sua receita e se manter no mercado. Por mais assustador que esse cenário pandêmico tenha se apresentado, os administradores das empresas da região de Entre Rios, estiveram atentos a essa mudança, e por isso conseguiram contornar as dificuldades impostas nesse momento de crise.

REFERÊNCIAS

ABREU, E. S.; VIANA, I. C.; MORENO, R. B., et al. **Alimentação mundial: uma reflexão sobre a história**. Saúde e Sociedade; 2001. 10 (2):3-14.

ANSILIERO, G. **O movimento Slow Food: a relação entre o homem, alimento e meio ambiente**. 2006. 54 f. Monografia (Especialização em Gastronomia e Segurança Alimentar) - Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

ASSADOURIAN, E. **Ascensão e Queda das Culturas de Consumo** In: INSTITUTE, The Wordwatch. 2010- Estado do mundo- transformando culturas: do consumismo a sustentabilidade. Bahia: UMA, 2010, p.3. Acesso em: 14 julho. 2020.

ATHAYDE, Bianca de; PEREIRA, Eduardo Grudka; FRÖHLICH, Luana Santana. **A influência dos sentimentos no comportamento alimentar de adultos durante o período de distanciamento social da Covid-19**. 2020. 2 f. TCC (Doutorado) - Curso de Nutrição, Universidade Feevale, Novo Hamburgo, 2020.

BATISTA FILHO, M.; RISSIN, A. **A transição nutricional no Brasil: tendências regionais e temporais**. Cad. Saúde Pública. 2003, vol.19.

CADETE, M. M. M.; LAMAS, I. **Do desejo à ação: fatores que interferem na abordagem nutricional para mudança de hábito alimentar**. Revista de Enfermagem, Recife, p. 2432-2444, 08 jul. 2020. Mensal.

CASCAPERA JUNIOR, Rubens. **Saúde mais saudável: viva mais e melhor**. 1ª ed. São Paulo: Inteliterra Editora, 2012.

COMITÉ NACIONAL DE LOS ESTADOS UNIDOS. **La nutrición: los lazos entre alimentación, salud y desarrollo**. Washington D.C. 1992. [Documento preparado para la Teleconferencia del Día Mundial de la Alimentación, 16 de octubre de 1992]

ÉPOCA. **Como as capitais mais afetadas pela covid-19 reduziram contágio**. 2020. Disponível em: <https://epoca.globo.com/brasil/como-as-capitais-mais-afetadas-pela-covid-19-reduziram-contagio-24560269>. Acesso em: 12 set. 2020.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo. Saraiva, 2003.

FONTES, G. A. V; MINAYO, M. C. S; FREITAS, M. C. S. **Sobre o campo da Alimentação e Nutrição na perspectiva das teorias compreensivas**. Ciência & Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 16, p. 327-345, 20 maio 2010. Mensal.

França, F. C. O; Mendes, A. C. R.; Andrade I. S.; Ribeiro I. S.; Pinheiro I. B., **Mudanças dos hábitos alimentares provocados pela industrialização e o impacto sobre a saúde do**

brasileiro. Anais do I Seminário Alimentação e Cultura na Bahia, (2012).

GARCIA, R. W. D. **Reflexos da globalização na cultura alimentar: considerações sobre as mudanças na alimentação urbana.** Revista de Nutrição, Campinas, out./dez., 2003.

GARCIA, R.W.D. **Notas sobre a origem da culinária: uma abordagem evolutiva.** Campinas. Rev. Nutr. PUCCAMP 8(2):231-44, 1995.

GIACOMETTI, D.C. **Ervas condimentares e especiarias.** São Paulo, Ed. Nobel, 1989. p.11-43.

GULA: **59 receitas saborosas com tomate.** São Paulo, Ed. Trad. setembro, 1997. p.5.

IBGE. **Sinopse do censo demográfico.** 2000. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=29&uf=41>. Acesso em: 07 out. 2020.

KANTAR. **Isolamento social transforma o comportamento de consumo.** 2020. Disponível em: <https://www.kantarworldpanel.com/br/Releases/Isolamento-social-transforma-o-comportamento-de-consumo>. Acesso em: 12 set. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MEDVED, E. **The world of food.** Lexington, Ed. Ginn and Company, 1981.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (MS). **Sobre a doença COVID-19.** 2020. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: 12 set. 2020.

MONTEIRO, C. A.; MONDINI, L.; COSTA R. B. L. **Mudanças na composição e adequação nutricional da dieta alimentar nas áreas metropolitanas do Brasil (1988-1996).** Revista de Saúde Pública, v. 34, n. 3, p.251-58, 2000.

OLIVEIRA, S. P.; THEBAUD-MONY, A. **Consumo alimentar: abordagem multidisciplinar.** Revista da Saúde Pública, v.31, n.2, p. 201-208, 1997.

OLIVEIRA, S.P. **Changes in food consumption in Brazil.** Archivos Latinoamericanos de Nutricion, v.47, n. 2 (supl.1), p.22-24, 1997.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE (OPAS). **Folha informativa COVID-19.** 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 12 set. 2020.

PEKKANIVEW, M. **World food consumption patterns.** In: RECHAIGL Jr., M. Man, food and nutrition. Ohio, Ed. CRC Press, 1975. p.16-33.

PINEYRUA, D. G. F. **Regionalismo Alimentar: identificação de grupos consumidores que valorizam o prazer e as tradições alimentares.** Campo Grande: Departamento de Economia e Administração. – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2006, 117p. Dissertação de mestrado.

PINHEIRO, K. **História da Alimentação.** Universitas Ciências da saúde; 2001. 3:173-190.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, D. & SIMON, F. O. **Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude.** Cadernos do CERU, (2005), 11-27.

SOUZA, M. D. C. A.; HARDT, P. P. **Evolução dos hábitos alimentares no Brasil**. Brasil alimentos, agosto, 2002.