

(x) Graduação () Pós-Graduação

AUDITORIA DE MARKETING: Análise qualitativa em dois restaurantes de Aracaju/SE

Kelvin Barros Santos
Universidade Federal de Sergipe (UFS)
kelvin_viola@hotmail.com

Ronalty Rocha
Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)
ronaltyrocha@gmail.com

Marília Gabriela Silva Lobato
Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)
mariliaunifap@gmail.com

RESUMO

Esse trabalho buscou avaliar a aplicação da auditoria de marketing em dois restaurantes de Aracaju/SE. Para atender ao objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa qualitativa com estudo de caso e coleta de evidências por meio de entrevistas, questionários e observações para empreender a análise ambiental, de sistemas, compostos e produtividade como componentes da auditoria de marketing. Os resultados indicaram que embora as empresas tenham potencial para crescimento no mercado, elas adotam estratégias de curto prazo, como verificação de custos, definição de preços, variação de cardápios, qualidade no atendimento e arranjo físico atraente. Em contrapartida, a auditoria identificou a ausência de objetivos claros, inexistência de práticas regulares de coleta e análise de dados mercadológicos, pouca atenção às forças políticas e atuação restrita em ambiente digitais. Diante dos resultados, esse estudo destaca componentes da auditoria de marketing, assim como propõe ações de melhoria para otimizar o desempenho dos negócios estudados.

Palavras-chave: Auditoria de marketing; Análise ambiental; Sistemas de marketing.

1 INTRODUÇÃO

A auditoria de marketing, por meio de um controle analítico e abrangente do desempenho de atividades comerciais (CANCINO; PALACIOS; MANJARREZ, 2019), é uma importante ferramenta para planejamento e controle estratégico de ações mercadológicas nas empresas (COBRA, TORRES, 2017). Nesse ínterim, autores como Las Casas (2019) e Kotler e Keller (2012) recomendam um conjunto de atividades para conduzi-la nas organizações, dentre as quais destacam a análise do micro e macroambiente, a avaliação dos sistemas de marketing, o exame de funções e/ou compostos de marketing; e a produtividade.

Nessa perspectiva, a auditoria de marketing pode evitar o fechamento de pequenas empresas, inclusive restaurantes, que há anos têm enfrentado dificuldades e alta mortalidade, situação que se acentuou com a pandemia da COVID-19 (SANTOS, 2021). Aliás, esses negócios devem implementar essa auditoria como instrumento de planejamento, reavaliação, implementação, controle estratégico e crescimento empresarial.(JACINTO, 2013).

Essa preocupação com o planejamento estratégico e auditoria de marketing em pequenos negócios, especialmente em restaurantes, é aplicável também a Aracaju, capital de Sergipe, em que os bares e restaurantes são uma importante atração para o mercado de turismo e geração de emprego e renda na cidade (SARTORE, 2017).

Diante do exposto, este estudo endereçou a seguinte situação problemática: Como estão configurados elementos e processos de auditoria de marketing em restaurantes? Para responder a esse questionamento, adotou-se como objetivo aplicar a auditoria de marketing em dois restaurantes de Aracaju/SE. Especificamente, em conformidade com as atividades que compõem a auditoria de Marketing (LAS CASAS, 2019; KOTLER; KELLER, 2012), essa pesquisa buscou examinar, nas empresas estudadas, o micro e macroambiente, o sistema de marketing, o composto mercadológico e as ações para produtividade. Adicionalmente, como o intuito da auditoria é examinar e sugerir soluções, esse estudo também formulou ações corretivas para melhorar o desempenho estratégico-mercadológico dos negócios investigados.

Dentre as razões para estudo dessa temática em restaurantes, uma estimativa feita pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) previu que esse setor teve um lucro estimado de 215 bilhões em 2021 e deve gerar mais de 1 milhão de postos de trabalho em 2022 (GRANDI, 2022). Nesse sentido, considerando a alta mortalidade desses negócios (SANTOS, 2021) e sua expressividade econômica se torna relevante compreender como a auditoria de marketing pode melhorar o desempenho de empresas desse setor.

Outrossim, sob a ótica acadêmica, a busca integrada pelas expressões “controle

estratégico”, “restaurantes” e “auditoria de marketing” na plataforma SPELL não resultou em resultados expressivos, demonstrando espaço acadêmico para debate desse tema.

Para facilitar a compreensão desse trabalho, esse texto foi estruturado em cinco seções, a primeira foi essa breve introdução com uma contextualização do tema e associação com negócios do ramo alimentício, mais precisamente restaurantes. Na segunda seção é apresentado um breve recorte sobre os componentes da auditoria de marketing, ao passo em que na terceira seção são expostos os procedimentos e classificações metodológicas da pesquisa. Posteriormente estão apresentadas as evidências obtidas e suas respectivas análises. Por fim, as considerações finais sintetizam os resultados e percepções dos pesquisadores.

2 AUDITORIA DE MARKETING

A auditoria de marketing é uma investigação integral, cuidadosa, independente e regular do ambiente, objetivos, estratégias e atividades mercadológicas da empresa (KOTLER; KELLER, 2012). Sobre esse assunto, a análise integrada de postulados de Kotler e Keller (2012) e de Las Casas (2019) demonstra que, no âmbito do marketing, esse processo é composto por atividades de análise ambiental (micro e macroambiente), sistema de marketing, composto mercadológico, e ações para produtividade (lucratividade e custo).

Nessa perspectiva, tem-se que a análise ambiental é o processo de varredura ambiental com coleta e exame de dados em fontes primárias e secundárias de informações, incluindo o conteúdo online de empresas, comércio, mídia, governo e etc., (CAMILLERI, 2018). No nível macro ambiental essa análise envolve a obtenção e exploração de informações sobre forças demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e socioculturais, capazes de influenciar o desempenho de todas as instituições (MAQIN; HENDRIN, 2017).

No microambiente, por sua vez, os esforços se voltam a compreensão sobre como a atuação de fornecedores, concorrentes, públicos, clientes, órgãos reguladores (SCHERER et al., 2016) e a estruturação da própria empresa podem afetar seu desempenho (SANTOS, 2021).

No que se refere aos sistemas de marketing, é importante auditar a missão do negócio (FAHAD et al., 2015), os objetivos da empresa (LAS CASAS, 2019), e o sistema de informações de marketing (SIM), isto é, os processos e recursos – pessoas, equipamentos e procedimentos – dedicados a coletar, analisar e armazenar informações relevantes ao bom desempenho mercadológico da corporação (QUEIROZ; OLIVEIRA, 2014).

Quanto aos compostos mercadológicos, eles representam os pilares básicos das estratégias de marketing e são representados pelos elementos de produto, preço, praça e

promoção (KOTLER; KELLER, 2012). Esses elementos são fundamentais para a elaboração de estratégias, atração de clientes e obtenção de vantagem competitiva, razão pela qual são imprescindíveis em auditorias de marketing (ALIPOUR; GHANBARI; MONIRI, 2011).

Por fim, no que se refere a produtividade, expressa na análise de custos e lucratividade, a intenção da auditoria é otimizar a geração de lucros a partir da mensuração e otimização de custos por produtos, região geográfica e clientes (LAS CASAS, 2019).

Os elementos da auditoria de marketing, anteriormente apresentados, formaram a base para a etapa empírica dessa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Utilizou-se a abordagem qualitativa, adequada para adquirir em profundidade a compreensão de determinado fenômeno de interesse, sob a ótica de seus participantes (CERVO; BERVIAN, 2007). No que se refere aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois buscou descrever fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). No caso dessa pesquisa, a realidade a ser compreendida e descrita são as ações de auditoria de marketing, conforme percepção de gestores em pequenos restaurantes de Aracaju/SE.

O método adotado foi o estudo de casos múltiplos, que tem a função de analisar mais de um caso com o intuito de obter resultados mais robustos a partir do exame comparativo entre diferentes unidades de análise (YIN, 2015), que nesse estudo são dois restaurantes de pequeno porte localizados em Aracaju/SE e nomeados como Restaurante A e Restaurante B.

Esses estabelecimentos foram escolhidos por serem reconhecidos no cenário gastronômico local de Aracaju, e porque, em observação preliminar dos pesquisadores, constatou-se alto fluxo de clientes nessas empresas. Com isso, o estudo buscou verificar, por meio da auditoria, se o planejamento e controle estratégico de marketing têm colaborado com o desempenho desses negócios.

Levando em consideração que no estudo de caso as evidências devem ser coletadas a partir de múltiplas fontes (YIN, 2015), três fontes de evidências foram utilizadas neste estudo: entrevista, questionário e observação. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado cujos blocos temáticos atenderam as categorias e elementos de análise apresentados no Quadro 1 e ao longo da seção de referencial teórico.

Quadro 1: Categorias e elementos de análise

Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Macroambiente	Fatores Demográfico, Econômico, Natural, Tecnológico, Político e Sociocultural.
Microambiente	Empresa, Fornecedores, Concorrentes, Públicos, Clientes.
Sistema de marketing	Missão, Objetivos, Sistemas de informação de marketing (SIM)
Composto de marketing	Produto, Preço, Praça, Promoção
Produtividade de Marketing	Custo, Lucratividade

Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

As entrevistas foram realizadas com os sócios-gestores dos restaurantes selecionados, os quais, para preservar a identidade dos negócios, foram respectivamente nomeados com Entrevistado A (Restaurante A) e Entrevistado B (Restaurante B).

Os pesquisadores procederam também com a observação direta (duas noites em cada estabelecimento), na qual buscou-se analisar o funcionamento da empresa e o comportamento de seus gestores, funcionários e clientes. Durante essas observações foram aplicados questionários com 4 colaboradores e 10 clientes de cada estabelecimento. Adicionalmente, o pesquisador observou as redes sociais das duas empresas com o intuito de adquirir novas informações que subsidiassem a análise dos dados.

A análise dos dados foi realizada conforme proposta de Birochi (2017), estruturada nas fases de seleção (detecção de falhas na transcrição), codificação (trechos associados ao tema estudado), tabulação (quadros comparativos), análise (comparação entre as fontes de evidências e com a literatura e interpretação (avaliação pelos pesquisadores).

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para facilitar a compreensão dos achados obtidos nessa pesquisa, os resultados são apresentados conforme as categorias e elementos de análise adotados, isto é, com a discussão da análise ambiental, sistemas de marketing, compostos e produtividade.

4.1 ANÁLISE AMBIENTAL - MICROAMBIENTE

No que se refere ao componente **empresa** explica-se que as empresas estudadas são o restaurante e pizzaria A (Restaurante A) e o restaurante e hamburgueria B (Restaurante B). Ambas são pequenas empresas do ramo alimentício, sendo que o Restaurante A está focado na comercialização de pizzas e o Restaurante B em hambúrgueres e pratos diversos.

O Restaurante A está no mercado há mais de 21 anos e possui uma estrutura enxuta,

composta pelo sócio proprietário, 1 gerente, 1 subgerente e atendentes, totalizando 22 colaboradores. O Restaurante B está no mercado há mais de 6 anos e possui 23 funcionários, também dispostos em uma estrutura concisa, representada pelo sócio proprietário; chefe e subchefe de cozinha; metre, que gerencia o salão; auxiliar administrativo, que atua diretamente com o dono; e atendentes e bartenders.

Retomando a hierarquia e estrutura dos negócios, infere-se que esse fator é uma força para o Restaurante B por ter gerências específicas para o pessoal da cozinha, de atendimento e um auxiliar administrativo para funções típicas de administração. Entende-se então que a delegação e distribuição de tarefas proporciona o aumento da produtividade e da eficiência de trabalho, já que as pessoas se sentem corresponsáveis pela execução das atividades e ficam mais dispostas a alcançar bons resultados.

Em contrapartida, a hierarquia do Restaurante A é um ponto a ser melhorado, pois o proprietário tem apenas o gerente e o subgerente para coordenar o funcionamento de todo o estabelecimento, o que pode fazer com que erros de execução e falhas no atendimento não sejam percebidos até que haja reclamações dos consumidores. Por essa razão, recomenda-se a essa empresa segmentar e diferenciar a atuação e atribuições de seus departamentos, o que facilitaria o controle de qualidade dos serviços. Outra sugestão é oferecer treinamentos específicos para desenvolver novas competências nos gerentes, tendo em vista que os treinamentos aceleram a produtividade dos funcionários e retorno empresarial para as organizações (SARTORI et al., 2018).

Por outro lado, verificou-se que as empresas estão bem divididas hierarquicamente, seus funcionários conhecem suas funções e o ambiente é harmônico. Isso foi verificado em entrevista com os donos e questionários desenvolvidos para os funcionários, e comprovado em observação direta do ambiente, em que se percebeu que cada funcionário, especialmente no salão de atendimento cumpria suas atribuições de forma ordenada e sistemática.

Com relação a estrutura física dessas empresas, os entrevistados relataram que ambas foram reformadas nos últimos dois anos (2020 e 2021), tornando esses ambientes mais agradáveis e atraentes para lazer, bem-estar e oferecimento de serviços em alimentação, conforme foi constatado na observação direta. Dessa maneira, uma infraestrutura com boa qualidade, composta de regras, regulamentos e processos bem definidos, desperta no cliente uma percepção de confiança nos serviços e no atendimento recebidos (SANTOS, 2021).

Além disso, ambos os estabelecimentos tem uma boa relação com os funcionários, reforçada em reuniões gerais e individuais, em que são tratados objetivos e metas do negócio e são expostas percepções e sugestões dos funcionários. Assim, reuniões com a equipe de

trabalho são fundamentais para a organização do ambiente laboral (KAUFFELD; LEHMANN-WILLENBROCK, 2012) e constroem um ambiente harmônico que auxilia na criação de valor empresarial e estimula o bom relacionamento com o cliente.

No que se refere ao papel dos **fornecedores** como agentes do microambiente, o Entrevistado A relatou que mantém relacionamentos comerciais de mais de uma década com seus fornecedores de queijo, embutidos e de farinha de trigo e que nunca teve problemas por falta de produto. Ainda assim, esse gestor mantém contato com três empresas secundárias para o caso de algum fornecedor não suprir suas necessidades. Por outro lado, esse gestor informou ter pouca abertura para negociação de preços com seus fornecedores.

O Entrevistado B informou que não enfrenta problemas com abastecimento de suprimentos e mantém fidelidade com os fornecedores dos seus principais produtos, mas sempre com outros fornecedores em sua lista de urgências. Além disso, ele comentou que prefere fornecedores locais para ter uma boa relação com o comércio local e maior capacidade de barganha. O Entrevistado B contou que consegue barganhar preços através do pagamento direto e por meio de parcerias para vendas de produtos.

Dessa maneira, ao manter bons relacionamentos com fornecedores, as empresas alcançam eficiência nos fluxos de informações e materiais, atendendo demandas dos clientes em termos de qualidade, quantidade, custo e tempo (MATSOSO; BENEDICT, 2014).

No tocante aos **concorrentes**, o Entrevistado A explicou que seu foco não são as outras empresas, mas o funcionamento interno de seu negócio, especialmente pelo bom atendimento e qualidade das pizzas. Verificando a região de atuação dessa organização, percebeu-se que a empresa possui apenas uma pizzaria próxima como sua concorrente física. A concorrente possui preços mais baixos e também já está no mercado há alguns anos, porém, em questionário feito com os clientes, o Restaurante A torna-se o principal estabelecimento da região pela estrutura, ambiente agradável, pela qualidade do atendimento e dos produtos comercializados, o que faz com que os clientes paguem preços mais elevados pelos itens vendidos nessa empresa.

O Restaurante B, por sua vez, possui uma vasta gama de concorrentes na região em que está localizado. Por ser um local mais turístico (orla de Aracaju), a empresa foca em diversidade e qualidade de seu cardápio. Nessa região existem muitos restaurantes com foco na comercialização de churrasco, frutos do mar, comida chinesa, hamburques e açaís. Porém o Restaurante B foca em culinária mais diversificadas, regionais e com preços mais acessíveis que os concorrentes mais próximos.

O Entrevistado B contou que a concorrência ajuda a atrair as pessoas para a região, tornando seu estabelecimento mais visível. Assim, eles atraem o público com base na culinária

diferenciada e preço mais acessível e a concorrência não se torna uma grande ameaça. A proximidade com a concorrência acaba por atrair mais clientes, uma vez que os consumidores se beneficiam da proximidade entre lojas semelhantes para comparar preços e qualidade de produtos e as organizações têm maiores chances de serem escolhidas pelos consumidores (BOLTER; ROBEY, 2020).

Quanto aos **públicos**, por já estarem consolidados no mercado local, os entrevistados relataram que alguns públicos não são mais prioritários e nem causam ameaças no funcionamento dos estabelecimentos. Sobre esse assunto, foi interessante notar que os dois entrevistados informaram baixa influência de públicos financeiros, uma vez que não há mais a necessidade de empréstimos para honrar dívidas e obrigações financeiras. Porém, segundo eles, há a necessidade de manter o crédito positivo com as empresas financeiras para eventuais emergências. Dessa forma, essas empresas reconhecem a necessidade de manter boa reputação no mercado, uma vez que esta pode facilitar a captação de recursos financeiros, manter funcionários satisfeitos, aumentar vendas e melhorar o processo de compras (ADEOSUN, 2013; FELDMAN; BAHAMONDE; BELLIDO, 2014).

Os entrevistados comentaram também que outro público com quais os estabelecimentos não tem mais necessidade de interação direta e constante é à mídia tradicional (rádio, jornais impressos e televisão), uma vez que as redes sociais digitais estão ocupando esse papel. Esse achado demonstra que as tradicionais ferramentas de promoção do negócio, como jornais, revistas, emissoras de TV e rádio, tem sido substituída por mídias digitais, que atingem grande massa de clientes e podem ser gerenciadas com menores custos (LUPIANHES, 2017).

Em ambos os estabelecimentos foram mencionadas duas ameaças de públicos: o público governamental e o interno. Aquele por ter feito várias alterações nos decretos publicados para conter o vírus da COVID-19, fazendo com que as empresas instituíssem estratégias para sobreviver durante a pandemia. O público interno é tido como uma ameaça pela necessidade de constante aperfeiçoamento que gere boa execução de tarefas, qualidade no atendimento e harmônico relacionamento com os clientes e superiores hierárquicos. Por essa razão, os dois entrevistados relataram que investem em treinamentos para que os funcionários sejam uma força interna e não uma ameaça ao negócio.

Vale destacar nesse fator, como sugestão, a necessidade de o Restaurante A ampliar relações com o público jovem, que são potenciais clientes para o estabelecimento. Recomenda-se, então, o uso de mídias digitais para atrair a atenção e o interesse desse público. Não se quer dizer que essa empresa já não realize essas atividades, mas que durante a observação da rede social desse estabelecimento e do público frequente na empresa, percebe-se que estreitar laços

com esse grupo pode ser uma fonte de diferenciação e continuidade às atividades desse negócio.

No que concerne aos **clientes**, os entrevistados informaram que a qualidade dos produtos, localização e preços eram os fatores atrativos do negócio. Adicionalmente, por meio do questionário aplicado, corroborou-se que os clientes escolhem os restaurantes estudados por conta do atendimento, ambiente agradável e qualidade dos alimentos.

Durante observação no local, percebeu-se que o Restaurante A também garante que o atendimento seja realizado com rapidez e sem perda de qualidade, o que faz com que os clientes optem por consumir outros pratos. Nesse contexto, Santos (2021) informa que a agilidade e rapidez no atendimento mudam as percepções dos clientes sobre o negócio, além de servir para demonstrar o adequado aproveitamento dos recursos disponíveis, disponibilidade de informações precisas e capacidade profissional dos funcionários.

O Restaurante B ainda não consegue entregar os pedidos com rapidez, já que sua cozinha é pequena e o estabelecimento não conta com equipamentos tecnológicos para efetuação dos pedidos, contudo, os clientes apontaram, no questionário, que o ambiente e música no local tornam a espera tolerável.

Como ponto negativo tem-se o cardápio do Restaurante A que está desorganizado e desatualizado, trazendo incômodos a alguns clientes, conforme questionário aplicado, análise do cardápio e observação. Por essa razão, a atualização e organização dos cardápios é sugestão de sugestão de melhoria para esse estabelecimento.

O ponto negativo identificado para o Restaurante B foi o fato de o local ser pequeno e insuficiente para atender a todos os clientes em momentos de pico, gerando filas no local e conseqüentemente a desistência de compra por alguns clientes, como foi percebido durante a observação. A resolução dessa situação deve ser prioridade nas ações estratégicas da empresa, uma vez que parece inviável a continuidade das atividades empresariais (fluxo de atendimentos) no atual espaço físico.

4.2 ANÁLISE AMBIENTAL - MACROAMBIENTE

No que se refere aos fatores **demográficos**, o Entrevistado A destacou que a migração populacional para regiões de expansão da cidade de Aracaju é um ponto negativo para os negócios. Contudo, ele relatou que para reverter essa situação tem feito uso de aplicativos de delivery (próprio e de terceiros) e abriu uma nova filial. As ações dessa empresa demonstram que o uso de aplicativos de delivery aproxima empresas e clientes, além de permitir que as organizações atendam clientes, geograficamente, mais distantes (CHRISTINO et al., 2021).

O Restaurante B está localizado na orla de Aracaju, prestigiada área da capital sergipana, e um fator demográfico destacado por seu Entrevistado foi a predominância, nessa cidade, de um público jovem disposto a experimentar novas experiências gastronômicas, encontradas em seu estabelecimento. Dado o perfil juvenil dos clientes desse negócio, recomenda-se que seu gestor reforce a comunicação em meios acessíveis por esses clientes, a exemplo de redes sociais digitais.

No tocante aos fatores **econômicos**, as duas empresas enfrentaram graves dificuldades por conta da pandemia da COVID-19, que afetou diretamente o poder aquisitivo das pessoas. O Restaurante B destacou também o aumento da inflação, que tem feito pressões no preço de seus produtos. Sobre esse assunto ele informou que precisará reajustar os valores cobrados por seus produtos e teme que isso influencie nos níveis de consumo dos clientes. Essa preocupação é confirmada por Kotler e Keller (2012), que afirmam que diferentes níveis de preços provocam diferentes níveis de demanda e afetam os objetivos comerciais das organizações.

Sugere-se aos negócios estudados que estabeleçam estratégias de parcerias com seus fornecedores a fim de obter descontos na compra de matéria-prima e menores pressões no preço dos produtos. Adicionalmente, essas empresas podem estimular o consumo de produtos de baixo custo que incrementem o caixa.

Quanto aos fatores **ambientais**, o Restaurante A produz apenas o que é pedido pelos clientes evitando desperdícios; possui parcerias para destinação correta de alguns resíduos, como óleo; obedece às leis impostas, fazendo uso de fornos ecológicos e investiu em novos equipamentos para diminuição de custos com energia. O Restaurante B não faz uso de canudos (proibidos por legislação municipal) ou copos plásticos. Esse estabelecimento também realiza a destinação correta de resíduos, contudo enfrenta dificuldades para estabelecer parceria para a destinação de itens recicláveis como garrafas e latas de bebidas.

A dificuldade em empreender parcerias para direcionar ações em reciclagem e sustentabilidade em pequenos negócios é confirmada por Demajorovic et al., (2014) que destacam a importância de atuação do poder público para fomentar esses relacionamentos.

No que concerne aos fatores **tecnológicos**, o Entrevistado A demonstrou que sua empresa tem grande apreço por sistemas tecnológicos que melhoram seus produtos, como equipamentos mais modernos na cozinha e sistema de registro de pedido, que diminui o tempo entre o pedido e entrega. Este fato foi comprovado nas observações feitas em visita ao estabelecimento, em que se percebeu que, comparado a outros restaurantes, o tempo de atendimento é reduzido nessa empresa. O Restaurante B ainda não tem um sistema para que o registro de pedido seja mais eficaz, contudo, seu Entrevistado informou que está planejando a

implantação de novas tecnologias para que o tempo ocioso dos garçons e de espera de pedidos seja reduzido/otimizado.

Dessa maneira, corrobora-se que sistemas tecnológicos para gestão de pedidos são uma poderosa ferramenta para otimização de atendimento, melhoria da produtividade dos funcionários (ASSIS, 2015) e para aprimoramento da gestão de estoques (BAYLEN, 2020).

Associado aos fatores tecnológicos, ao menos nos casos analisados, tem-se os aspectos **socioculturais**, representados, segundo os entrevistados, pela influência e utilização de redes sociais pelos consumidores modernos. Sendo assim, fazer o uso correto das redes sociais para atrair as novas gerações é um fator importante para as empresas estudadas. O uso dessa ferramenta é melhor discutido adiante junto ao composto mercadológico de promoção.

Quanto aos fatores **políticos**, os entrevistados relataram que sua atuação foi mais evidente nos períodos de lockdown por conta da pandemia da COVID-19, mas que até então não direcionavam maiores esforços à compreensão desses componentes. De modo geral, deixa-se como recomendação a esses negócios que periodicamente façam uma ampla análise de seu ambiente político e da influência deste em seus extratos de macro e microambiente, com o intuito de desenvolver ações estratégicas que minimizem os efeitos das ações governamentais (ANDERSEN, 2014).

4.3 SISTEMAS DE MARKETING

Quanto aos sistemas de marketing, o primeiro elemento analisado foi a **missão** dos negócios estudados. Assim, através da entrevista e do questionário aplicado aos colaboradores, constatou-se que o Restaurante A não possui uma missão estabelecida. O Entrevistado A informou que são feitas reuniões onde ele fala de sua missão e onde quer chegar, contudo não possui uma missão fixa. Seus colaboradores confirmaram que possuem a missão de atender com excelência, contudo essa missão não está escrita e não há uma missão global que norteie a empresa.

Uma missão simples e interessante que poderia servir para a empresa seria: “Servir com excelência para servir sempre”. Essa missão, por mais simples que possa ser, retrata a trajetória da empresa e seu cuidado com o atendimento. Através do questionário aplicado aos clientes foi identificado esse tema como principal atrativo do negócio. Além disso, além da alta qualidade da pizza, a palavra “servir” pode ser remetida não só ao atendimento, mas também ao alto padrão nos itens alimentícios comercializados.

O Restaurante B possui uma missão simples e direcionada ao mercado: “Prazer em

conhecer”. O entrevistado B informou que a missão vem desde o início do negócio e que estava pensando em muda-la. Porém, a auditoria considera a missão válida, uma vez que o objetivo principal do estabelecimento é servir pratos que não são encontrados em outros locais, com o intuito de promover a experimentação dos clientes e fidelidade pelo atendimento e qualidade ofertados.

Contudo, foi identificado no questionário aplicado com funcionários, certa dificuldade em identificar a missão do negócio. Então como sugestão, o gestor do Restaurante B poderia disseminar e divulgar a missão da empresa entre seus clientes e funcionários. Por fim, outra sugestão é utilizar uma missão simples e transformá-la em slogan da empresa. Assim todos veriam qual o principal objetivo do estabelecimento e ele seria melhor disseminado para consumidores e colaboradores.

No tocante aos **objetivos**, foi identificado que o Restaurante A possui objetivos informais (não documentados) e genéricos que, indiretamente, fomentam estratégias de curto prazo. Sobre seus objetivos, o Entrevistado A disse:

Sempre estar em crescimento, no mínimo se estabilizar no ano, no mês, mas nunca cair as vendas; estar sempre saindo na frente em questão de novidades e lançamentos e estar sempre em evidência. Eu costumo falar que a gente precisa estar sempre no pódio, entre os 3 melhores. Se não está no pódio, você não é lembrado.

O entrevistado A informou que esses objetivos não estão escritos, mas são repassados em reunião e seus colaboradores se envolvem para atingi-los. O entrevistado B preferiu não informar os objetivos, justificando que os julgava ultrapassados. Ele também informou que iria se reunir com o “pessoal de marketing” ainda em 2021 para definir novos objetivos, implementar novas estratégias e alcançar sua visão, que é tornar o seu negócio um dos melhores restaurantes de Aracaju.

Apesar de não ter objetivos definidos, o Restaurante B possui planos de gestão para o curto prazo, geralmente faz planejamentos para atrair clientes em períodos comemorativos e aplica ferramentas e estratégias de marketing para otimizar o desempenho de sua empresa.

Sobre a não formalização ou existência de objetivos ultrapassados, acredita-se que as organizações devem direcionar maiores esforços a elaboração de planos estratégicos nos quais os objetivos do negócio estejam explícitos e sejam amplamente conhecidos pelos funcionários, para que verdadeiramente possam nortear o funcionamento da organização e subsidiar sua realização (TEIXIERA, DANTAS, BARRETO, 2015). Além disso, é recomendável que essas empresas estejam cientes que objetivos genéricos e/ou inalcançáveis dificultam o gerenciamento da empresa e mensuração de resultados (DORNELAS, 2016).

Quanto a existência de um **sistema de informações de marketing (SIM)**, detectou-se que nenhuma empresa possui um sistema de informação eficaz que possa coletar, armazenar e interpretar informações relevantes para o negócio. Portanto, como sugestão, uma forma simples de coletar informações importantes é verificar comentários através de redes sociais e ferramenta de pesquisa google. Além disso, essas empresas podem buscar interações com clientes nessas plataformas, ouvir suas sugestões e reclamações e implementar (mediante análises) as mudanças necessárias.

Adicionalmente, as próprias redes sociais, formulários google, formulários impressos e outros instrumentos podem ser adotados como ferramentas de coleta e manutenção para o sistema de informações de marketing nesses restaurantes. Essas são formas simples e de baixo custo para coletar informações que podem ser decisivas para tomar decisões, criar valor para o cliente e obter vantagem competitiva, contribuindo para o desenvolvimento das operações e para a promoção de novas oportunidades (QUEIROZ; OLIVEIRA, 2014) nessas empresas.

4.4 COMPOSTO DE MARKETING

Quanto ao composto **produto**, o Restaurante A possui como principais produtos a pizza, a esfirra e o filé à parmegiana, e segundo o Entrevistado A, a empresa não pretende incluir ou excluir novos itens no médio prazo. A análise do cardápio desse estabelecimento constatou que a empresa disponibiliza muitos tipos de pizza que, por terem ingredientes parecidos, tornam-se desnecessários e confundem o cliente na hora do pedido, o que pode gerar demoras ou fazer com que o cliente peça sempre “do mesmo”. Em questionário feito com clientes, eles informaram que o cardápio é um pouco confuso e desatualizado.

Sendo assim, a sugestão é efetuar uma atualização dos sabores das pizzas e deixar apenas os sabores mais comercializados. O objetivo é tornar as decisões mais fáceis para os clientes, já que alguns sabores possuem ingredientes muito similares. Isso chamaria atenção do cliente para os sabores, agilizaria o pedido e o atendimento e o cliente ficaria mais satisfeito.

Ao contrário do Restaurante A, o Restaurante B faz avaliações de seus produtos a cada três meses e sempre faz atualizações de seu cardápio. O Entrevistado B contou que:

A cada três meses sempre teremos algo de novo para mostrar com base nos produtos que vende mais, os mais rentáveis. O que menos vende a gente acaba tirando do cardápio. A curva ABC acaba nos dando um norte.

O Restaurante B tem como principais produtos, a cerveja, o empratado de salmão e o hambúrguer. O proprietário informa que após a pandemia, seus clientes mudaram os costumes

e com isso a cerveja se tornou o principal produto do restaurante, o que fez com que ele buscasse novos produtos alcóolicos para atrair ainda mais pessoas, tornando-os produtos importantes para a geração de valor com os clientes.

De modo geral, os achados nesse tópico corroboram com a percepção de Kotler e Keller (2012) de que as empresas devem estar atentas aos itens que compõem seu mix de produtos, uma vez que estes tem elevado potencial na atração e satisfação dos desejos, necessidades e expectativas dos clientes.

Quanto ao **preço**, para o Entrevistado A, a grande quantidade de concorrentes informais e virtuais é uma preocupação, pois os custos desses concorrentes acabam sendo menores, tornando os preços de seu Restaurante mais caro que a concorrência. Porém, em questionário feito com os clientes, embora eles considerem os preços um pouco altos, também acreditam que os preços são justos diante da qualidade dos pratos, estrutura do ambiente e atendimento.

Para o Restaurante B, a inflação acumulada dos últimos meses é uma preocupação, já que ele terá que reajustar o preço de seus produtos para garantir a margem de lucros esperada pelo negócio. No questionário respondido pelos clientes, eles consideraram os preços trabalhados pelo restaurante baratos e justos para o que é oferecido, mas, diante da variedade e novidade dos pratos, demonstraram também certa tolerância a algum aumento.

Dessa forma, percebe-se que as empresas analisadas praticam preços de valor percebido, que é aquele que os clientes estão dispostos a pagar em razão da qualidade e diferenciais dos produtos ofertados, o que permite que as organizações tenham margem de atuação para reposicionar sua política de preços (KOTLER; KELLER, 2012).

No tocante ao composto **praça**, constatou-se que o Restaurante A possui canais de distribuição bem eficientes, uma vez que o entrevistado A contou que empresa possui duas filiais em áreas privilegiadas da capital sergipana. Esse entrevistado contou também que possui diversos canais de pedidos e delivery para a venda e entrega de seus produtos para outras regiões da cidade, como aplicativos próprios, Ifood e atendimento pelo WhatsApp.

Em contrapartida, o Restaurante B tem apenas um estabelecimento localizado na Orla de Atalaia, em Aracaju. O espaço não comporta todos os clientes em momentos de grande demanda e a cozinha não é tão grande, por essa razão a empresa não faz uso de outros canais de distribuição quando o espaço físico está lotado.

O entrevistado B relatou também que só faz uso de entregas quando há pouca demanda na loja física. Por essa razão, propõe-se que seu gestor desenvolva estratégias, com foco em delivery, para atender clientes geograficamente distantes da Orla de Aracaju e atraí-los ao

ambiente físico do restaurante. Sendo assim, como dito anteriormente, é importante que a gestão do Restaurante B elabore planejamentos para ampliar o local de atendimento e/ou para abrir uma novas unidades de atendimento, como ocorre com estabelecimentos semelhantes em Aracaju.

De forma ampliada, acredita-se que a exemplo do que ocorre no Restaurante A, os negócios estudados devem considerar a gestão de suas estruturas e estratégias de distribuição (KOTLER; KELLER, 2012), seja na forma de pontos de vendas e/ou aplicativos delivery como medidas estratégicas para reduzir os custos de entrega do produto final, facilitar o acesso dos clientes e, conseqüentemente, melhorar a satisfação dos consumidores.

No que concerne ao composto de **promoção**, os dois entrevistados revelam a utilização de vendas pessoais/diretas. Sabendo que ambas as empresas possuem atendimentos presenciais muito positivos, sendo um dos principais pontos apontados pelos clientes em questionário, a sugestão é melhorar o atendimento efetuado nas mídias sociais. Observando as redes sociais das empresas estudadas, foi percebida pouca interação com as pessoas no meio digital, focando apenas em registrar os pedidos dos clientes, e em alguns momentos, deixando-os sem respostas a questionamentos simples sobre preços, horários e sabores.

O entrevistado A também indicou fazer uso de promoções de vendas (preços reduzidos de segunda a quinta, compre um e leve outro, datas comemorativas e etc.) e sempre analisar o resultado dessas estratégias nas vendas do negócio. O Entrevistado B informou que não concorda em efetuar promoções, pois acredita que que as pessoas iriam ao seu estabelecimento somente nesses momentos. Sobre essa percepção do entrevistado, embora seja reconhecida a linha de raciocínio estabelecida, Kotler e Keller (2012) informam que as promoções de vendas devem ser adotadas como estímulos de curta duração que aumentem as vendas e fidelizem clientes, logo, essa auditoria considera viável desenvolver promoção nesse negócio, com o intuito de atrair clientes e divulgar os pratos comercializados.

Quanto a estratégias de publicidade e propaganda, percebeu-se que as empresas estudadas têm as aplicado estratégias em redes sociais digitais, mas seguindo a mesma “cartilha” do que seria indicado a ferramentas de marketing tradicional como TV e rádio. Por essa razão, recomenda-se que a atuação dessas empresas nos ambientes virtuais seja acompanhada por seus gestores, ou empresas especializadas, a fim de identificar queixas de clientes e identificar novas oportunidades de atuação empresarial.

4.5 LUCRATIVIDADE E CUSTO

Quanto a análise de custos e produtividade, o entrevistado A empreende análises mensais. Ele contou que: “eu faço um levantamento mensal de custos, todo o fechamento do mês para iniciar o mês seguinte corrigindo o que não está satisfatório”. Esse entrevistado também informou que faz uso de orientação e diálogos com cada setor para discutir sobre esses temas e procurar evitar o aumento de custos indesejados, porém não informou outras formas de redução de custos e aumento da lucratividade.

Para o restaurante B, há a necessidade de verificar e ajustar os custos e a produtividade da empresa de forma semanal, já que o negócio não possui estoque mensal. Além disso, ele faz uso de orientações e diálogos com cada setor para buscar diminuir alguns desperdícios indesejados, inclusive, acompanhando diretamente o trabalho na cozinha, que é uma das principais fontes de custos da empresa. Não foram identificados outros tipos de ações para redução de custos nos estabelecimentos estudados.

Os entrevistados trataram apenas de questões sobre os custos de funcionamento e mercadorias em seus respectivos estabelecimentos, não oferecendo informações específicas sobre suas políticas de lucratividade. Ainda assim, recomenda-se que essas empresas estabeleçam balizas sobre os custos máximos aceitáveis e possíveis estratégias para controle e redução de custos, entendendo que operações com custos reduzidos têm reflexos nos níveis de lucratividade alcançados pelas organizações (BRANDÃO; CAMPOS; GONÇALVES, 2019).

5 CONCLUSÕES

A partir da auditoria de marketing realizada, os resultados demonstram que, referente ao micro e macroambiente, os restaurantes possuem algumas semelhanças em suas forças e fraquezas, e conhecem as oportunidades e ameaças que o ambiente externo ocasiona em seus estabelecimentos. Contudo, essas empresas precisam direcionar mais esforços para compreender os efeitos, e formas de influenciar, fatores e acontecimentos políticos.

Em relação aos sistemas de marketing, esses estabelecimentos não possuem planejamentos estratégicos bem definidos e nem sistemas eficazes para coleta de dados, fazendo com que sejam gerenciados a partir de informações genéricas e interpretações de seus gestores.

Em contrapartida, os estabelecimentos possuem adequado gerenciamento de seus compostos de marketing, já que se preocupam em ofertar produtos de qualidade, com preços atrativos aos públicos atendidos e força de trabalho qualificada. Todavia, no composto de promoção, as empresas precisam otimizar seu comportamento e interação nas redes sociais digitais. Adicionalmente, embora os restaurantes possuam estratégias básicas e regulares para

diminuição de custos, são ações genéricas que demandam um olhar mais técnico e integrado às estratégias globais do negócio para incremento da lucratividade.

A principal limitação desse estudo foi a impossibilidade de exploração de aspectos relacionados ao sistema de informações de marketing e práticas de produtividades. Por essa razão, sugere-se que estes componentes sejam explorados em novas pesquisas, inclusive com a identificação das razões e barreiras para seu gerenciamento em estratégias mercadológicas de restaurantes. Outra possibilidade é estudar as empresas analisadas após a aplicação das sugestões apresentadas, a fim de verificar sua efetividade. Abordagens quantitativas e direcionadas a percepção de clientes, funcionários e fornecedores também são recomendadas.

Considerando o entendimento de que a auditoria de marketing é uma ferramenta administrativa para controle estratégico e otimização de resultados, esse estudo atingiu seu objetivo, pois foi capaz de avaliar os componentes e processos dessa auditoria em dois restaurantes, inclusive com proposições corretivas às falhas identificadas. Dessa maneira, esse estudo reforça postulados teóricos sobre essa temática, destacando aspectos a cada um dos componentes estudados. Além disso, os resultados obtidos e sugestões apresentadas podem subsidiar novas investigações em unidades de análise semelhantes e orientar gestores de restaurantes quanto a aplicação e avaliação de auditorias em marketing.

Sob a ótica secretarial, entendendo que o secretário é um profissional que atua, dentre outras atividades, no apoio e assessoria à gestão, o conhecimento sobre os elementos da auditoria de marketing, assim como de possíveis soluções em suas falhas, é um conhecimento adicional que potencializa a atuação desse profissional, o aproxima de atividades de gestão e até mesmo o alça a condição de auditor de marketing.

REFERÊNCIAS

- ADEOSUN, L. P. K.; GANIYU, R. A. Corporate Reputation as a Strategic Asset. **International Journal of Business and Social Science**, v. 4, n. 2, p. 220- 222, 2014.
- ANDERSEN, T. **Gestão Estratégica: Uma introdução**. Tradução de Ariovaldo Griesi; revisão técnica de Cristina Pastore. – São Paulo: Saraiva, 2014.
- ALIPOUR, M.; GHANBARI, A.; MONIRI, S. M. The Impact of Marketing Mix (4Ps) on Marketing Audit and Performance in Iranian SMEs. **International Journal of Humanities and Social Science**, v. 1, n. 2, p. 112-117, 2011.
- ASSIS, G. M. **Processamento de Pedidos e Serviços ao Cliente**. Cuiabá: CEPA, 2015.
- BAYLEN, L. N. L. Analysis of Inventory Management Systems of Selected Small-Sized Restaurants in Quezon Province: Basis for an Inventory System Manual. **Journal of Business and Management Studies (JBMS)**, v. 2, n. 3, p. 9-18, 2020.

BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2017.

BOLTER, K.; ROBEY, J. Agglomeration Economies: A Literature Review. Prepared for The Fund for our Economic Future (FFEF), 2020. <https://research.upjohn.org/reports/252>.

BRANDÃO, C. O.; CAMPOS, S. P. O.; GONÇALVES, A. M. M. **A importância de utilizar a análise de custo como ferramenta de gestão**. REVISTA FAIPE, v. 9, n. 1, p. 12-17, 2019.

CAMILLERI, M. A. The Marketing Environment. In **Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product**, p. p. 51-68. Springer, Cham, Switzerland.

CANCINO, Y.; PALACIOS, J. J.; MANJARREZ, C. I. Uses and benefits of the marketing audit: A point of view of managers in marketing departments. **Espacios**, v. 40, n. 11, 2019.

CERVO, A. M.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.6. ed., 2007.

CHRISTINO, J. M. M.; CARDOZO, A. A.; PETRIN, R.; PINTO, L. H. A. Fatores que influenciam a Intenção e o Comportamento de Uso de Aplicativos de Delivery para Restaurantes. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 23, n. 1, p. 21-42, 2021.

COBRA, M; TORRES, A. **Marketing Básico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Comprehensive Marketing Examination. **International journal of scientific & technology research**, v. 4, n. 7, P. 215-221, 2015.

DEMAJOROVIC, J.; CAIRES, E. F.; GONÇALVES, L. N. S.; SILVA, M. J. C. **Integrando empresas e cooperativas de catadores em fluxos reversos de resíduos sólidos pós-consumo: o caso Vira-Lata**. Cadernos EBAPE.BR, v. 12, p. 513-513, 2014.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. – São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

FAHAD, A. F.; MAHMUD, A. R. A.; MIAH, R.; ISLAM. Marketing Audit: A Systematic And

FELDMAN, P. M.; BAHAMONDE, R. A.; VELASQUEZ BELLIDO, I. A new approach for measuring corporate reputation. **RAE**, v. 54, n. 1, p. 53–66, 2014.

GRANDI, G. Restaurantes criam mais de 1 milhão de empregos, mas ainda sobram vagas e faltam candidatos, **Gazeta do Povo**, 2022. <https://bityli.com/dZkMRm>

JACINTO, M. N. M. **Plano de Marketing para o Restaurante "O Polícia"**. 2013. 73 f. Dissertação (Mestrado em Marketing) - Lisboa School of Economics & Management, Lisboa, 2013.

KAUFFELD, S.; LEHMANN-WILLENBROCK, N. Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. **Small group research**, v. 43, n. 2, p. 130–158, 2012.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LUPIANHES, K. A influência das redes sociais na comunicação e no ambiente interno de trabalho. **Revista FATEC**, v. 3, n. 2, 2017.

MAQIN, A.; HENDRI, N. Comparative Analysis: The Effect of Macro and Micro Environment on Marketing Strategy and Marketing Performance of Small Medium Enterprises. **International Review of Management and Marketing**, v.7, n. 5, p. 70-7, 2017.

MATSOSO, M. L.; BENEDICT, O. H. he Customer-Supplier Relationships in Supply ChainManagement: A Small Manufacturing Enterprise (SME)Perspective. **Journal of Economics**, v. 5, n. 2, p. 177-184, 2014.

QUEIROZ, J. P.; OLIVEIRA, B. Benefits of the marketing information system in the clothing retail business. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 11, n. 1, p. 153-168, 2014.

SANTOS, K. B. Auditoria de Marketing: Uma análise em restaurantes de Aracaju. 2021. 98 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2021.

SANTOS, T. C. A. **Diferenciação e vantagem competitiva no atendimento ao cliente:** estudo em uma empresa varejista do ramo óptico. 2021. 86 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, 2021.

SARTORE, M. S. A representação coletiva dos bares e restaurantes “pé-na-areia” produzida pelo dispositivo TripAdvisor: o caso de Aracaju-Sergipe. **Revista Tomo**, n. 30, p. 303-336, 2017.

SARTORI, A.; BASTOS, M. M. T.; SILVA, R. C.; RIBEIRO, T. O.; LIMA, I. G.; MASUKO, F. M. **Gerenciamento de pessoas, produtividade para o retorno empresarial.** *Revista Gestão em Foco*, n. 10, p. 101-121, 2018.

SCHERER, F. L.; PIVETA, M. N.; BOEMO, R. B.; GOMES, F. N.; SANTOS, M. B. S. Análise do Ambiente de Marketing: Um estudo aplicado em uma Cooperativa do Setor de Agronegócios da Região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**, v. 2, n. 4, p. 59-70, 2016.

TEIXEIRA, C. A.C.; DANTAS, G. G. T.; BARRETO, C. A. **A Importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas.** *Revista Eletrônica Científica da FAESB*, v1., n.1, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso.** 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.