ReGeo ISSN: 2177-3246

ANÁLISE DO ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE A VISÃO DO PROPRIETÁRIO E A PERCEPÇÃO DOS CLIENTES EM UM ESTABELECIMENTO DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO

ANALYSIS OF THE STRATEGIC ALIGNMENT BETWEEN THE OWNER'S VISION AND CUSTOMER PERCEPTIONS IN A FOOD SERVICE ESTABLISHMENT

ANÁLISIS DE LA ALINEACIÓN ESTRATÉGICA ENTRE LA VISIÓN DEL PROPIETARIO Y LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES EN UN ESTABLECIMIENTO DEL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN

https://doi.org/10.56238/revgeov17n10-160

Data de submissão: 23/09/2026 **Data de publicação:** 23/10/2026

Lincoln Tutida
Doutorado em Ciências da Educação pela Universidade Autônoma de Assunção (UAA-PY)
Instituição: Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP)
Endereço: Rodovia PR-160, Km 0, Setor 5, CEP 86300-000
E-mail: lincolntutida@uenp.edu.br

Ricardo Dalla Costa
Doutorado em História da Ciência pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
Instituição: Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP)
Endereço: Rodovia PR-160, Km 0, Setor 5, CEP 86300-000
E-mail: dallacosta@uenp.edu.br

Gabriel Rodrigues
Graduando em Administração
Instituição: Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP)
Endereço: Rodovia PR-160, Km 0, Setor 5, CEP 86300-000
E-mail: gabrielgabrodruiguesfutb@gmail.com

Gustavo Henrique da Silva Inacio
Graduando em Administração
Instituição: Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP)
Endereço: Rodovia PR-160, Km 0, Setor 5, CEP 86300-000
E-mail: guhbdl777@gmail.com

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral analisar o alinhamento estratégico entre a perspectiva do proprietário de um estabelecimento comercial do setor de alimentação e a percepção de seus clientes, tomando como referência o Composto de Marketing (*Mix de Marketing* — 4Ps), a qualidade no atendimento, a gestão organizacional e a sustentabilidade do empreendimento. Caracteriza-se como um estudo de caso descritivo, de natureza mista (qualitativa e quantitativa). A coleta de dados ocorreu em Santo Antônio do Paraíso/PR, abrangendo a aplicação de um questionário estruturado de autodiagnóstico ao proprietário e um questionário de avaliação com escala de Likert de 5 pontos aplicado a uma amostra não probabilística por conveniência composta por 62 clientes voluntários. A análise dos dados quantitativos revelou uma média geral de satisfação de 3,80 pontos entre os 24 itens avaliados. O indicador com maior concordância referiu-se à intenção de recomendação do estabelecimento (média de 4,08). Em contrapartida, os menores desempenhos observados pelos

consumidores incidiram sobre a temperatura/apresentação visual dos produtos (média de 3,57) e as estratégias promocionais e de concessão de descontos (média de 3,61). O confronto entre a autoavaliação do gestor e a avaliação do público evidenciou convergências operacionais, bem como lacunas perceptivas (*gaps* de qualidade). Conclui-se que a mensuração contínua da satisfação dos clientes constitui elemento indispensável para o aprimoramento das decisões estratégicas, gestão organizacional e a sustentabilidade do negócio em micro e pequenas empresas.

Palavras-chave: Mix de Marketing. Satisfação do Cliente. Qualidade em Serviços. Gestão Organizacional. Resultados Financeiros. Sustentabilidade do Empreendimento.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the strategic alignment between the perspective of an owner of a food service establishment and the perception of their customers, based on the Marketing Mix (4Ps), service quality dimensions, organizational management, and business sustainability. It is characterized as a descriptive case study using a mixed-methods approach (qualitative and quantitative). Data collection took place in Santo Antônio do Paraíso/PR, involving a structured self-assessment questionnaire for the owner and a Likert scale survey applied to a non-probability convenience sample of 62 volunteer customers. Quantitative analysis indicated an overall satisfaction mean of 3.80 across 24 evaluated items. The highest-rated metric was the willingness to recommend the establishment (mean of 4.08). Conversely, the lowest ratings were associated with product temperature/visual presentation (mean of 3.57) and promotional strategies/discounts (mean of 3.61). The comparison between management self-perception and consumer evaluation revealed operational alignments as well as perceptual gaps. It is concluded that continuous measurement of customer satisfaction is essential for refining strategic decisions and ensuring long-term business sustainability in small enterprises.

Keywords: Marketing Mix. Customer Satisfaction. Service Quality. Organizational Management. Financial Performance. Business Sustainability.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo general analizar la alineación estratégica entre la perspectiva del propietario de un establecimiento comercial del sector de la alimentación y la percepción de sus clientes, tomando como referencia el Mix de Marketing (las 4P), la calidad en la atención, la gestión organizacional y la sostenibilidad del emprendimiento. Se caracteriza como un estudio de caso descriptivo, de naturaleza mixta (cualitativa y cuantitativa). La recolección de datos se llevó a cabo en Santo Antônio do Paraíso (PR, Brasil), e incluyó la aplicación de un cuestionario estructurado de autodiagnóstico al propietario, así como un cuestionario de evaluación —con una escala Likert de 5 puntos— aplicado a una muestra no probabilística por conveniencia, compuesta por 62 clientes voluntarios. El análisis de los datos cuantitativos reveló un promedio general de satisfacción de 3,80 puntos entre los 24 ítems evaluados. El indicador con mayor nivel de acuerdo fue la intención de recomendar el establecimiento (promedio de 4,08). Por el contrario, los aspectos peor valorados por los consumidores fueron la temperatura y la presentación visual de los productos (promedio de 3,57), así como las estrategias promocionales y de concesión de descuentos (promedio de 3,61). La comparación entre la autoevaluación del gestor y la evaluación del público reveló convergencias operativas, así como brechas de percepción (brechas de calidad). Se concluye que la medición continua de la satisfacción del cliente constituye un elemento indispensable para la mejora de las decisiones estratégicas, la gestión organizacional y la sostenibilidad del negocio en las micro y pequeñas empresas.

Palabras clave: Mix de Marketing. Satisfacción del Cliente. Calidad en los Servicios. Gestión Organizacional. Resultados Financieros. Sostenibilidad del Emprendimiento.

1 INTRODUÇÃO

No cenário econômico e empresarial contemporâneo, as micro e pequenas empresas desempenham papel fundamental no desenvolvimento regional e no fornecimento de bens e serviços às comunidades locais. Contudo, a sobrevivência e a expansão desses empreendimentos dependem diretamente da capacidade dos gestores em compreender e atender às demandas de seu mercado consumidor. Na ciência da Administração, a orientação para o mercado e a adequada estruturação do Composto de Marketing — consagrado como os 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção) — constituem estruturas conceituais e operacionais indispensáveis para direcionar as decisões estratégicas e posicionar a organização frente à concorrência (DRUCKER, 1954; KOTLER; KELLER, 2019; MCCARTHY, 1960).

Somada à adequada estruturação do Composto de Marketing, a qualidade do atendimento, a eficiência na gestão organizacional e a busca pela sustentabilidade do empreendimento consolidam-se como diferenciais competitivos determinantes no setor de comércio e serviços (GIANESI; CORRÊA, 2010; PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988). Ocorre que, em pequenos empreendimentos locais, as estratégias organizacionais costumam ser formuladas de maneira empírica, embasadas primordialmente nas percepções, crenças e intenções do próprio empresário. Essa centralização decisória frequentemente gera discrepâncias entre a proposta de valor idealizada pela gestão e a experiência efetivamente vivenciada pelos clientes.

Diante do exposto, delimita-se o seguinte problema de pesquisa: **Como a visão do proprietário de um estabelecimento local sobre suas estratégias de marketing e atendimento alinha-se à percepção e ao nível de satisfação expressos por seus clientes?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o alinhamento estratégico entre a visão do proprietário de um estabelecimento do setor de alimentação fora do lar e a percepção de seus clientes, tomando como fundamentação as variáveis do Composto de Marketing (4Ps), a qualidade do atendimento, a gestão organizacional e a sustentabilidade do empreendimento.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Mapear as estratégias de **gestão organizacional** e operacionais adotadas pelo estabelecimento sob a perspectiva do proprietário e sob a percepção dos clientes;
2. Mensurar o grau de **satisfação do consumidor** e a **qualidade no atendimento** em relação ao

produto, preço, localização/ambiente e comunicação/promoção;

3. Identificar os pontos de convergência, as divergências perceptivas e os potenciais impactos nos **resultados financeiros** e na **sustentabilidade do empreendimento** no longo prazo.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa desta pesquisa fundamenta-se na relevância teórica e prática da aplicação de modelos administrativos consagrados à realidade de micro e pequenos negócios regionais, que corriqueiramente operam com escassez de ferramentas formais de planejamento e mensuração de desempenho. Do ponto de vista acadêmico, o estudo enriquece a literatura sobre diagnósticos de desalinhamento (*gap analysis*) em serviços e no varejo alimentício. No âmbito prático, os resultados fornecem subsídios empíricos e instrumentais para a tomada de decisões no estabelecimento investigado, oferecendo simultaneamente uma abordagem metodológica aplicável a outros pequenos empreendedores que necessitem avaliar sua competitividade e eficiência no mercado local, promovendo a sustentabilidade do negócio no tempo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A PROPÓSITO DA ORGANIZAÇÃO E A CENTRALIDADE DO CLIENTE: A CONTRIBUIÇÃO CLÁSSICA DE PETER DRUCKER

A construção do pensamento mercadológico moderno e da administração estratégica encontra suas bases mais sólidas nas formulações pioneiras de Peter F. Drucker. Em sua obra teórica germinal *The Practice of Management* (1954), Drucker revolucionou a teoria organizacional ao postular que a finalidade válida de qualquer negócio não reside no lucro em si — este sendo apenas um resultado exigido para a continuidade da firma —, mas sim na criação e manutenção de clientes.

Sob o prisma druckeriano, é o cliente quem determina o que a empresa é, o que ela produz e se ela prosperará. Como o propósito primário de uma organização consiste em satisfazer necessidades humanas do mercado, Drucker (1954) enunciou que qualquer empresa comercial possui apenas duas funções fundamentais e insubstituíveis: o **marketing** e a **inovação**. O marketing, na concepção do autor, excede a mera função operacional de um departamento isolado ou o conjunto de ações de vendas; trata-se de toda a empresa vista do ponto de vista do seu resultado final, isto é, sob a ótica do cliente (DRUCKER, 1973).

A contribuição de Drucker é vital para compreender o fenômeno da gestão em micro e pequenos empreendimentos. Corriqueiramente, pequenos empresários concentram sua energia na gestão interna de processos operacionais e custos imediatos, esquecendo-se da premissa fundamental de que a única

fonte de receita reside no ambiente externo, através do cliente satisfeito. Quando a administração falha em enxergar a organização pelos olhos do consumidor, instaura-se um distanciamento gradual entre o valor oferecido e a utilidade percebida pelo mercado. Assim, o alinhamento estratégico proposto nesta pesquisa resgata a essência do pensamento de Drucker: investigar se as ações e decisões do gestor refletem com precisão as necessidades, desejos e expectativas expressos pelos seus clientes no cotidiano do consumo (DRUCKER, 1954; 1973).

2.2 A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO VERSUS A "MIOPIA DE MARKETING": O ALERTA CLÁSSICO DE THEODORE LEVITT

Enquanto Drucker established a filosofia e Levitt delimitou o foco no cliente, Theodore Levitt (1960), em seu célebre artigo *Marketing Myopia*, publicado na *Harvard Business Review*, transformou a maneira como as empresas definem seu próprio escopo de atuação e seu mercado. Levitt alertou para o perigo fatal de as empresas se concentrarem excessivamente em seus produtos e processos produtivos em detrimento das necessidades fundamentais dos consumidores — fenômeno que denominou de

2.2.1 Miopia de Marketing

A tese central de Levitt (1960) estabelece que uma organização deve definir seu negócio de forma ampla, focando nos benefícios e nas soluções buscados pelos clientes, e não na forma física do bem ou serviço comercializado. O autor exemplifica esse paradoxo demonstrando como setores industriais inteiros entraram em colapso porque assumiram equivocadamente que eram guiados pelo produto, quando deveriam ser orientados pelos desejos em constante mutação do público consumidor. Para Levitt (1983), a venda foca nas necessidades do vendedor de converter seu produto em dinheiro; o marketing, por sua vez, foca na necessidade do comprador de satisfazer seus desejos por meio do produto e de toda a cadeia de valor associada à sua criação, entrega e consumo.

No âmbito do varejo alimentício e do setor de alimentação fora do lar, a visão de Levitt (1960; 1983) adquire especial relevância. Um estabelecimento comercial dessa natureza não comercializa apenas refeições físicas ou lanches; ele entrega conveniência, experiência sensorial, nutrição, convivência social e status. Quando o gestor assume uma postura "míope", foca apenas na produção mecânica do alimento e desconsidera aspectos cruciais como o tempo de espera, o conforto do ambiente, a simpatia no atendimento e a percepção de justiça nos preços praticados. O diagnóstico de desalinhamento perceptivo fundamenta-se, portanto, na superação da miopia de marketing, desafiando o proprietário a ajustar sua oferta de valor ao conjunto complexo de expectativas do cliente moderno (LEVITT, 1983).

2.3 A OPERACIONALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO: O COMPOSTO DE MARKETING DE E. JEROME MCCARTHY E A SISTEMATIZAÇÃO DE PHILIP KOTLER

Se Drucker estabeleceu a filosofia e Levitt delimitou o foco no cliente, E. Jerome McCarthy (1960) e Philip Kotler (1967; 2019) foram os grandes responsáveis por conferir rigor científico, estrutura lógica e viabilidade operacional ao marketing por meio do **Composto de Marketing** ou *Mix de Marketing* — popularizado mundialmente como o modelo dos **4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção**.

McCarthy (1960) reorganizou de forma genérica e pragmática as centenas de variáveis e decisões mercadológicas existentes em quatro categorias estratégicas controláveis pela organização:

1. **Produto (*Product*):** Refere-se à combinação de bens, serviços, marcas, embalagens e características oferecidas ao mercado-alvo (MCCARTHY, 1960). Em serviços gastronômicos, o produto integra a qualidade intrínseca do alimento (sabor, temperatura, higiene) e os atributos extrínsecos (apresentação visual, variedade do cardápio e porções) (LOVELOCK; WRIGHT, 2001).
2. **Preço (*Price*):** Abrange a quantia financeira exigida pelo bem ou serviço, além das políticas de descontos, prazos e condições de pagamento (MCCARTHY, 1960). Representa a única variável do composto que gera receita, enquanto todas as outras geram custos (KOTLER; KELLER, 2019). O preço deve refletir a percepção de valor atribuída pelo cliente em relação ao sacrifício financeiro realizado (ZEITHAML, 1988).
3. **Praça/Distribuição (*Place*):** Refere-se aos canais, locais, logística e facilidade de acesso colocados à disposição do consumidor para a aquisição da oferta (MCCARTHY, 1960). Envolve a estrutura física do salão de atendimento, localização geográfica, acessibilidade, conforto do ambiente e os canais digitais de entrega (*delivery*).
4. **Promoção/Comunicação (*Promotion*):** Engloba todas as atividades empreendidas para comunicar os méritos do produto, persuadir, informar e construir relacionamento com o público-alvo (MCCARTHY, 1960). Inclui propaganda local, ofertas especiais, estratégias em redes sociais e programas de fidelização.

Philip Kotler (1967; 2000; 2019) refinou e expandiu o modelo dos 4Ps, consolidando a **Administração de Marketing** como um processo disciplinado de análise, planejamento, implementação e controle. Complementarmente, Churchill Junior e Peter (2012) sustentam que a verdadeira função do composto de marketing consiste em articular essas quatro variáveis de modo a criar e sustentar valor superior para os clientes ao longo do tempo. Kotler e Keller (2019) enfatizam que os 4Ps representam a visão que a empresa tem das ferramentas de marketing disponíveis para

influenciar os compradores. Sob a perspectiva do consumidor, cada ferramenta de marketing deve ser projetada para entregar um benefício correspondente ao cliente. A eficácia do Composto de Marketing depende, portanto, da perfeita harmonização e integração entre as quatro variáveis, garantindo que o posicionamento desejado pela marca seja transmitido de forma coerente e consistente em todos os pontos de contato com o público (CHURCHILL JUNIOR; PETER, 2012; KOTLER; KELLER, 2019).

2.4 QUALIDADE NO ATENDIMENTO E A TEORIA DAS LACUNAS (*GAP ANALYSIS*)

A aplicação do Composto de Marketing no setor de serviços exige a incorporação de preceitos específicos devidos às características intrínsecas da prestação de serviços: **intangibilidade, inseparabilidade entre produção e consumo, heterogeneidade e perecibilidade** (LOVELOCK; WRIGHT, 2001; GIANESI; CORRÊA, 2010). A **qualidade no atendimento** configura-se como a dimensão central do serviço prestado, pois ocorre durante os chamados "momentos da verdade" — as interações diretas entre os clientes, a equipe de linha de frente e a infraestrutura física ou virtual do estabelecimento (GIANESI; CORRÊA, 2010).

Para mensurar e gerenciar a qualidade percebida nesse contexto dinâmico, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) desenvolveram o modelo conceitual das lacunas (*Gap Analysis*) e a escala SERVQUAL. A premissa central desse modelo estabelece que a avaliação da qualidade no atendimento decorre do grau de correspondência entre as expectativas prévias formadas pelo consumidor e a percepção do serviço efetivamente prestado. O modelo identifica lacunas críticas que comprometem a qualidade:

- **Gap 1 (Lacuna de Gestão):** A diferença entre o que os clientes efetivamente esperam do atendimento e o que a gestão supõe que eles esperam.
- **Gap 2 (Lacuna de Padrões):** A divergência entre a compreensão do gestor sobre as expectativas do cliente e a tradução dessa compreensão em padrões formais de atendimento e serviço.
- **Gap 3 (Lacuna de Entrega):** A variação entre os padrões de atendimento especificados e a entrega real realizada pelos colaboradores no dia a dia.
- **Gap 4 (Lacuna de Comunicação):** A discrepância entre o atendimento efetivamente prestado e aquilo que é prometido ao mercado pelas campanhas promocionais.
- **Gap 5 (Lacuna Percebida pelo Cliente):** O resultado acumulado das lacunas anteriores, refletido na discrepância entre o atendimento esperado e o atendimento percebido pelo consumidor.

A identificação dessas lacunas permite à gestão corrigir assimetrias operacionais, realinhando

o comportamento da equipe de linha de frente às exigências reais do mercado e mitigando falhas na prestação de serviços (PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

2.5 SATISFAÇÃO DO CONSUMIDOR E GESTÃO DO RELACIONAMENTO (CRM) EM PEQUENOS NEGÓCIOS

A **satisfação do consumidor** pode ser conceituada como o estado emocional ou julgamento avaliativo pós-compra resultante da comparação entre o desempenho percebido de um produto ou serviço e as expectativas prévias do cliente (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005; KOTLER; KELLER, 2019). Quando o desempenho supera as expectativas, gera-se o encantamento; quando fica aquém, instala-se a insatisfação.

No escopo da literatura contemporânea de marketing, faz-se imperativo distinguir conceitualmente as figuras do "consumidor" e do "cliente". O **consumidor** refere-se ao agente econômico genérico que adquire um bem para satisfazer uma necessidade pontual ou imediata, sem que haja necessariamente um compromisso contínuo ou um vínculo emocional com o fornecedor (BLACKWELL; MINIARD; ENGEL, 2005). Por sua vez, o **cliente** estabelece um relacionamento estável, habitual e recorrente com a organização, fundamentado na confiança mútua, na lealdade e na percepção de valor superior contínuo (SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

Para as micro e pequenas empresas, a constante avaliação da satisfação do consumidor representa uma ferramenta de escuta ativa indispensável para a retenção do público. A adoção da orientação para a Gestão do Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management* — CRM) permite atuar estrategicamente sobre a experiência do consumidor, transformando compradores ocasionais em clientes leais e defensores espontâneos da marca (KOTLER; KELLER, 2019; SCHIFFMAN; KANUK, 2009).

2.6 GESTÃO ORGANIZACIONAL E IMPACTO NOS RESULTADOS FINANCEIROS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A **gestão organizacional** em micro e pequenos empreendimentos abrange o conjunto de decisões, rotinas, alocação de recursos e controles internos empregados pelo gestor para coordenar as operações e garantir a competitividade da firma no mercado (GIANESI; CORRÊA, 2010). Diferente de grandes corporações, pequenos negócios costumam apresentar estruturas administrativas enxutas e fortemente centralizadas na figura do proprietário. Se por um lado essa centralização garante agilidade decisória, por outro pode induzir à informalidade e à falta de ferramentas formais de planejamento e avaliação contínua de desempenho.

A eficácia da gestão organizacional reflete-se diretamente nos **resultados financeiros** do negócio. Como lecionam Kotler e Keller (2019) e Zeithaml (1988), a retenção de clientes altamente satisfeitos possui um impacto econômico direto sobre a rentabilidade da firma: reduz custos de aquisição de novos clientes, incrementa o ticket médio e estabiliza o fluxo de caixa recorrente por meio do *Customer Lifetime Value* (Valor do Tempo de Vida do Cliente).

Em contrapartida, falhas de alinhamento entre a visão da gestão e as expectativas dos clientes geram ineficiências operacionais, desperdício de recursos em estratégias promocionais ineficazes e perda contínua de mercado. Assim, o alinhamento estratégico entre a gestão organizacional e a percepção do consumidor consolida-se como o motor fundamental para assegurar a saúde financeira, a lucratividade e a perenidade do empreendimento (DRUCKER, 1954; KOTLER; KELLER, 2019).

2.7 SUSTENTABILIDADE DO EMPREENDIMENTO: DIMENSÕES ECONÔMICA, OPERACIONAL E RELACIONAL

A **sustentabilidade do empreendimento** em micro e pequenas empresas excede a visão tradicional voltada estritamente às práticas ambientais, englobando a capacidade contínua da organização em manter sua viabilidade financeira, resiliência operacional e legitimidade social ao longo do tempo (SEBRAE, 2023). No contexto dos pequenos negócios, a sustentabilidade empresarial sustenta-se sobre o equilíbrio de três dimensões interdependentes: a capacidade de geração de valor econômico, a eficiência no uso de recursos internos e a manutenção de relacionamentos de confiança duradouros com a comunidade e o mercado consumidor (KOTLER; KELLER, 2019; SEBRAE, 2023).

Elevadas taxas de mortalidade em micro e pequenos negócios frequentemente associam-se à falta de planejamento prévio, à ausência de rotinas de controle e, sobretudo, ao desalinhamento entre a proposta do empresário e os anseios do público-alvo (BONACIM; CUNHA; CORRÊA, 2010; SEBRAE, 2023). Quando o empreendimento não consegue monitorar a percepção dos seus clientes nem corrigir falhas de atendimento e produto, sua taxa de retenção declina, elevando a vulnerabilidade financeira do negócio frente a instabilidades de mercado.

Dessa forma, a sustentabilidade do empreendimento funciona como um indicador síntese da gestão organizacional (SEBRAE, 2023). Ela resulta do correto alinhamento entre o Composto de Marketing e a entrega real do serviço, garantindo que a satisfação do consumidor se traduza em fidelização, retorno financeiro recorrente e diferenciação competitiva no ecossistema local (DRUCKER, 1954; KOTLER; KELLER, 2019).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um **estudo de caso descritivo**, embasado em uma **abordagem mista** (qualitativa e quantitativa), conduzido em um estabelecimento comercial do ramo de alimentação no município de Santo Antônio do Paraíso/PR. A pesquisa descritiva busca expor as características de determinado fenômeno ou população, estabelecendo relações entre as variáveis investigadas sem a manipulação direta do pesquisador (GIL, 2022; CRESWELL; CRESWELL, 2021).

O delineamento da investigação estruturou-se em dois eixos operacionais:

1. **Eixo Qualitativo (Gestão Organizacional e Sustentabilidade):** Aplicação de questionário estruturado de autodiagnóstico ao proprietário do estabelecimento, visando apreender a percepção gestora sobre o planejamento estratégico, precificação, gestão de processos, marketing digital, qualidade no atendimento e continuidade do negócio.
2. **Eixo Quantitativo (Satisfação e Atendimento):** Aplicação de questionário estruturado junto aos usuários dos serviços do estabelecimento para mensuração da satisfação do consumidor e da percepção de qualidade quanto aos 4Ps e atendimento.

3.1 AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

A população do estudo compreendeu os clientes atendidos pelo estabelecimento. Diante da impossibilidade prática de delimitar uma listagem prévia e completa de todos os usuários do universo amostral, adotou-se uma **amostragem não probabilística por conveniência**. Conforme Gil (2022), a amostragem por conveniência é indicada para estudos exploratórios ou descritivos nos quais os elementos da amostra são selecionados pela facilidade de acesso ou disponibilidade para participação.

A amostra final constituiu-se de **62 clientes voluntários**, que responderam ao instrumento de pesquisa no período compreendido entre 26 de agosto de 2026 e 21 de setembro de 2026. O instrumento de coleta estruturou-se com 24 afirmativas avaliadas por meio de uma escala Likert de 5 pontos, variando de 1 ("Discordo Totalmente" / "Péssimo") a 5 ("Concordo Totalmente" / "Excelente").

3.2 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados quantitativos obtidos foram organizados em planilhas eletrônicas e processados mediante estatística descritiva, utilizando-se métricas de **frequência absoluta, frequência relativa (%) e média aritmética**. Os dados qualitativos decorrentes das respostas do gestor foram categorizados em dimensões temáticas correspondentes ao Composto de Marketing, à gestão de operações e à sustentabilidade do negócio. A análise analítica consistiu na confrontação direta das médias obtidas junto aos clientes com a pontuação conferida pelo gestor, viabilizando a identificação

das lacunas de alinhamento estratégico e suas implicações nos resultados financeiros e na longevidade do empreendimento.

Em conformidade com os preceitos éticos da pesquisa científica com seres humanos, assegurou-se o caráter livre e voluntário da participação mediante concordância dos respondentes, mantendo-se o anonimato dos sujeitos e o sigilo das informações institucionais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação e a análise dos dados empíricos fundamentam-se no confronto direto entre a autopercepção do proprietário e as avaliações formuladas pela amostra de 62 clientes. Para conferir profundidade analítica ao diagnóstico, os achados de campo são discutidos à luz da fundamentação teórica exposta na Seção 2, relacionando os resultados quantitativos e qualitativos com os conceitos de orientação para o mercado, composto de marketing, qualidade em serviços e gestão organizacional.

4.1 PERCEPÇÃO GLOBAL E DESEMPENHO DO COMPOSTO DE MARKETING

A avaliação consolidada dos 24 itens do questionário aplicado aos consumidores revelou um nível geral de satisfação positivo, registrando uma **média aritmética global de 3,80 pontos** na escala Likert de 1 a 5. Sob o referencial de Drucker (1954; 1973), esse resultado demonstra que a organização cumpre sua função social e econômica primária de criar e manter clientes no mercado local, gerando um valor percebido geral favorável no setor de alimentação fora do lar.

O indicador que apresentou a maior média em todo o estudo referiu-se à intenção dos clientes em recomendar o estabelecimento a amigos e familiares, com **4,08 pontos**. Este dado encontra respaldo na distinção conceitual realizada por Schiffman e Kanuk (2009) e Blackwell, Miniard e Engel (2005) entre o comprador esporádico e o cliente leal. A elevada disposição para o marketing boca a boca ativo indica que o estabelecimento conseguiu transcender a mera transação pontual com o consumidor, construindo um vínculo relacional sólido que favorece a retenção e atua como elemento propulsor da **sustentabilidade do empreendimento** (SEBRAE, 2023).

Na dimensão **Praça (Distribuição)**, preconizada por McCarthy (1960) e systematizada por Kotler e Keller (2019) como a facilidade de acesso do cliente à oferta, destacaram-se os seguintes indicadores:

- Diversidade e conveniência nas formas de pagamento oferecidas (Pix, cartões e faturamento): **média de 3,92**;
- Limpeza, higiene e conforto das instalações físicas: **média de 3,88**;
- Facilidade de localização e acessibilidade ao ponto comercial: **média de 3,84**.

Esses números demonstram que a gestão obteve êxito em eliminar barreiras físicas e procedimentais no acesso ao serviço. A percepção positiva sobre a limpeza e o ambiente do salão alinha-se às proposições de Gianesi e Corrêa (2010) e Lovelock e Wright (2001), que destacam os elementos tangíveis da infraestrutura como condicionantes fundamentais da avaliação da qualidade em serviços, especialmente nos chamados "momentos da verdade" em que o cliente entra em contato com o espaço da prestação.

No tocante às variáveis de **Produto** e **Atendimento**, observou-se aceitação satisfatória quanto ao tamanho das porções servidas (**média de 3,90**) e à variedade do cardápio (**3,82**). Ademais, a presteza e a capacidade da equipe de linha de frente em resolver problemas pontuais alcançou **média de 3,85**. Conforme postulam Churchill Junior e Peter (2012) e Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), a agilidade e a empatia na solução de falhas de serviço reforçam a confiança do consumidor, mitigando percepções negativas e preservando a imagem da empresa.

4.2 ANÁLISE DOS DESALINHAMENTOS E GARGALOS OPERACIONAIS

Apesar da média global positiva, a estratificação dos dados estatísticos evidenciou gargalos operacionais específicos em que a percepção do consumidor divergiu dos padrões de excelência esperados:

1. **Temperatura e Apresentação do Produto (Dimensão Produto):** Trata-se da menor nota atribuída pelos clientes em toda a pesquisa, registrando uma **média de 3,57 pontos**. Sob a ótica de Lovelock e Wright (2001) e Gianesi e Corrêa (2010), a qualidade do produto alimentício é fortemente julgada por seus atributos sensoriais imediatos (sabor, estética e temperatura). Essa fragilidade aponta a ocorrência de um **Gap 3 (Lacuna de Entrega)**, teorizado por Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988). Este gap manifesta-se quando a operação diária falha em entregar o padrão de serviço pretendido pela gestão, seja por atrasos no fluxo do salão/delivery ou por inconsistências no manuseio do produto na cozinha.
2. **Estratégias Promocionais e Percepção de Vantagem Financeira (Dimensões Preço e Promoção):** O grau de satisfação com os descontos e ações promocionais obteve **3,61 pontos**, ao passo que a percepção de vantagem econômica real na compra de pacotes combinados ("combos") registrou **3,62 pontos**. Esses dados refletem um descompasso com os postulados de Zeithaml (1988) sobre a percepção de valor e preço justo. Segundo a autora, o valor percebido representa a avaliação global do cliente sobre a utilidade de um produto com base na percepção do que é recebido em troca do que é pago. O resultado indica que as ações de **Promoção** (MCCARTHY, 1960) empreendidas pela empresa não estão conseguindo

comunicar ou entregar um benefício financeiro tangível ao consumidor (KOTLER; KELLER, 2019).

3. **Comunicação e Presença Digital (Dimensão Promoção):** A utilidade e a clareza das informações divulgadas nas redes sociais do estabelecimento alcançaram **3,68 pontos**. Em consonância com a teoria do CRM (Gestão do Relacionamento com o Cliente) tratada por Kotler e Keller (2019) e Schiffman e Kanuk (2009), a inconstância no relacionamento pelos canais digitais reduz o engajamento do público e enfraquece a fidelização da marca em mercados locais competitivos.

4.3 CONFRONTO CRÍTICO DE PERCEPÇÕES: VISÃO DA GESTÃO VERSUS AVALIAÇÃO DOS CLIENTES

A confrontação sistemática entre a autoavaliação do proprietário (dados qualitativos) e os resultados apurados junto à amostra de clientes (dados quantitativos) revelou a existência de relevantes lacunas de alinhamento estratégico (*Gap Analysis*), com implicações diretas na gestão, nos resultados financeiros e na sustentabilidade do negócio:

- **Divergência nas Dimensões Promoção e Preço (*Gap 1*):** Enquanto o gestor atribuiu notas elevadas (entre 4,0 e 5,0) ao autodiagnóstico sobre a atratividade das suas ofertas promocionais e precificação, a média expressa pelos consumidores permaneceu na faixa de 3,61 a 3,62. Ocorre aqui a manifestação clássica do **Gap 1 (Lacuna de Gestão)** de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), caracterizado pelo desconhecimento do gestor acerca das reais expectativas e percepções dos clientes. Conforme alertado por Levitt (1960; 1983) ao conceituar a **Miopia de Marketing**, quando a gestão presume que sua oferta de valor é atrativa sem consultar o mercado, incorre no risco de investir recursos em estratégias promocionais ineficazes que geram custos sem a devida contrapartida de receita, afetando os **resultados financeiros** (KOTLER; KELLER, 2019).
- **Divergência na Padronização do Produto e Miopia Operacional:** O proprietário concedeu a si mesmo nota máxima (5,0) no controle de processos, fichas técnicas e padronização da produção. No entanto, a avaliação dos consumidores sobre a temperatura e a apresentação dos lanches registrou o menor desempenho do estudo (3,57). Essa discrepância reflete com clareza o alerta de Levitt (1960) e Levitt (1983): o gestor enfoca o processo fabril e a receita do produto (visão interna de vendas), enquanto o cliente julga a experiência de consumo final (visão de marketing). Do ponto de vista operacional, essa falha evidencia um descompasso entre os padrões pretendidos e a entrega real no prato do consumidor (GIANESI; CORRÊA, 2010;

PARASURAMAN; ZEITHAML; BERRY, 1988).

- **Autocrítica Gestora, Gestão Organizacional e Sustentabilidade:** Um dado qualitativo de destaque refere-se à postura autocrítica do empresário em relação a aspectos administrativos formais. O gestor atribuiu a si próprio nota 2,0 nas variáveis de gestão de marketing digital, realização de pesquisas formais de mercado e monitoramento da concorrência, além de nota 3,0 no treinamento formal de equipe e otimização das rotas de entrega.

Essa autoconsciência apoia-se nas reflexões de Gianesi e Corrêa (2010) e Bonacim, Cunha e Corrêa (2010) sobre a **gestão organizacional** em pequenos negócios. Tais empreendimentos frequentemente carecem de ferramentas formais de controle, centralizando as operações no proprietário e operando de forma empírica. Segundo as diretrizes do Sebrae (2023) e os ensinamentos de Drucker (1954; 1973), a superação desse empirismo por meio de diagnósticos contínuos de mercado é o fator determinante para prevenir o encerramento precoce de microempresas, garantindo o equilíbrio entre a satisfação do cliente, o fluxo de caixa estável e a **sustentabilidade do empreendimento** no longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo cumpriu seu objetivo geral ao analisar o alinhamento estratégico entre a visão do proprietário e a percepção dos clientes em um estabelecimento do setor de alimentação local. A investigação permitiu identificar que, embora a empresa usufrua de uma reputação sólida e de altos índices de recomendação (média 4,08), existem desalinhamentos perceptivos na gestão organizacional, nas áreas de promoção, apresentação dos produtos e comunicação digital, com reflexos potenciais sobre a rentabilidade e a sustentabilidade do empreendimento no longo prazo.

Como **contribuições práticas**, recomenda-se que a gestão do empreendimento adote ações corretivas focadas em:

1. **Revisão de Processos na Cozinha e Entrega:** Implementar recipientes com isolamento térmico eficiente e rotinas de montagem para elevar a temperatura e a qualidade visual dos lanches servidos no salão e no *delivery*;
2. **Reestruturação das Promoções:** Reformular a composição dos "combos" para que ofereçam benefícios financeiros perceptíveis e transparentes aos clientes;
3. **Profissionalização da Gestão Organizacional e do Marketing Digital:** Estruturar treinamentos formais para a equipe de atendimento e um calendário editorial contínuo nas redes sociais, superando a autodeclarada limitação na gestão da comunicação digital para assegurar a sustentabilidade do negócio.

Como **limitações metodológicas**, destaca-se o fato de o estudo ter sido realizado em um único empreendimento e com uma amostragem não probabilística por conveniência restrita a 62 participantes. Tais fatores impossibilitam a generalização estatística dos resultados para a totalidade da população do município ou para outros segmentos do varejo alimentício.

Para pesquisas futuras, sugere-se a expansão da amostragem com delineamento probabilístico, a realização de estudos comparativos com múltiplos estabelecimentos da mesma região e a aplicação de avaliações temporais do tipo "antes e depois", mensurando o impacto direto do alinhamento das lacunas organizacionais sobre os resultados financeiros, o nível de satisfação dos consumidores e a sustentabilidade do empreendimento.

REFERÊNCIAS

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

BONACIM, C. A. G.; CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 77, p. 77-90, 2010.

CHURCHILL JUNIOR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.

DRUCKER, P. F. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New York: Harper & Row, 1973.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

KOTLER, P. **Marketing management: analysis, planning, and control**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1967.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

LEVITT, T. Marketing myopia. **Harvard Business Review**, Boston, v. 38, n. 4, p. 45-56, July/Aug. 1960.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1983.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCCARTHY, E. J. **Basic marketing: a managerial approach**. Homewood: Richard D. Irwin, 1960.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. **Journal of Retailing**, New York, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **Comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SEBRAE — Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sustentabilidade e ESG nos pequenos negócios**. Brasília: SEBRAE, 2023.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, n. 3, p. 2-22, jul. 1988.