



JOÃO VITOR FONTES

LUIZ SERGIO RIBEIRO DE SOUZA JUNIOR

MARCELY CASSILHA TOMCZAK

PEDRO EDUARDO FERMINO DOS SANTOS

RYON ALECXANDER PADILHA

**CONSULTORIA PARA MELHORIA DA JORNADA DO CLIENTE NA  
CHURRASCARIA APOLLO**

CURITIBA

2025

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL

JOÃO VITOR FONTES

LUIZ SERGIO RIBEIRO DE SOUZA JUNIOR

MARCELY CASSILHA TOMCZAK

PEDRO EDUARDO FERMINO DOS SANTOS

RYON ALECXANDER PADILHA

**CONSULTORIA PARA MELHORIA DA JORNADA DO CLIENTE NA  
CHURRASCARIA APOLLO**

Projeto Integrador apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de tecnólogo do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, da ESIC Business & Marketing School. Professor orientador: Dr. Rodrigo Otávio das Chagas Lima.

CURITIBA

2025

## RESUMO

O presente projeto de consultoria aborda a Experiência do Consumidor como um elemento essencial para a obtenção de vantagem competitiva e para a sustentabilidade organizacional no setor de churrascarias. Tendo como estudo de caso a Apollo, tradicional churrascaria curitibana, o trabalho tem como objetivo analisar a jornada do cliente, identificar os principais pontos de contato e propor diretrizes estratégicas voltadas ao aprimoramento da satisfação e fidelização do público. A metodologia adotada caracterizou-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, com abordagem mista e coleta de dados primários por meio de questionário on-line aplicado aos clientes. O referencial teórico baseou-se em modelos consolidados da gestão e do marketing estratégico, como as Cinco Forças Competitivas de Porter (1979), a Análise SWOT (1960) e os Módulos Estratégicos de Experiência (SEMs) propostos por Bernd Schmitt (1999) — Sense, Feel, Think, Act e Relate. O estudo busca contribuir para a compreensão da importância da experiência do consumidor como um diferencial competitivo e oferecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias de aprimoramento contínuo na prestação de serviços.

**Palavras-chave:** Experiência do Consumidor. Jornada do Cliente. Vantagem Competitiva. Churrascaria Apollo. Estratégia.

## RESUMEN

El presente proyecto de consultoría aborda la Experiencia del Consumidor como un elemento esencial para la obtención de ventaja competitiva y para la sostenibilidad organizacional en el sector de las churrasquerías. Tomando como estudio de caso a Apollo, tradicional churrasquería de Curitiba, el trabajo tiene como objetivo analizar la trayectoria del cliente, identificar los principales puntos de contacto y proponer directrices estratégicas orientadas al mejoramiento de la satisfacción y fidelización del público. La metodología adoptada se caracterizó por ser una investigación exploratoria y descriptiva, con un enfoque mixto y recolección de datos primarios mediante un cuestionario en línea aplicado a los clientes. El marco teórico se basó en modelos consolidados de gestión y marketing estratégico, como las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter (1979), el Análisis FODA (1960) y los Módulos Estratégicos de Experiencia (SEMs) propuestos por Bernd Schmitt (1999) — *Sense, Feel, Think, Act y Relate*. El estudio busca contribuir a la comprensión de la importancia de la experiencia del consumidor como diferencial competitivo, así como ofrecer aportes para el desarrollo de estrategias de mejora continua en la prestación de servicios.

**Palabras clave:** Experiencia del Consumidor. Jornada del Cliente. Ventaja Competitiva. Churrascaria Apollo. Estrategia.

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....                                 | 1         |
| 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....                                 | 1         |
| 1.3 OBJETIVOS.....  | 2         |
| <b>1.3.1 Objetivo Geral.....</b>                                | <b>2</b>  |
| <b>1.3.2 Objetivos Específicos.....</b>                         | <b>2</b>  |
| 1.4 METODOLOGIA.....  | 2         |
| <b>1.4.1 Instrumentos de coleta.....</b>                        | <b>3</b>  |
| 1.5 ESTRUTURA DO PROJETO.....                                   | 3         |
| 1.6 LIMITES.....  | 3         |
| <b>2 ETAPAS DO PROJETO.....</b>                                 | <b>4</b>  |
| 2.1 CRONOGRAMA DO PROJETO.....                                  | 4         |
| <b>3 HISTÓRICO DA EMPRESA.....</b>                              | <b>6</b>  |
| 3.1 MOMENTOS CRÍTICOS.....                                      | 7         |
| <b>3.1.1 Reforma Geral e reestruturação operacional.....</b>    | <b>7</b>  |
| <b>3.1.2 Crise Financeira e instabilidade econômica.....</b>    | <b>8</b>  |
| <b>3.1.3 Pandemia Covid19.....</b>                              | <b>8</b>  |
| 3.2 BONS MOMENTOS.....  | 8         |
| <b>3.2.1 Período de expansão e fortalecimento da marca.....</b> | <b>8</b>  |
| <b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>                             | <b>10</b> |
| <b>5 PESQUISA DE SATISFAÇÃO.....</b>                            | <b>15</b> |
| 5.1 PESQUISA APLICADA.....                                      | 17        |
| <b>6 RESULTADOS OBTIDOS.....</b>                                | <b>18</b> |
| <b>7 MAPA DA JORNADA DO CLIENTE.....</b>                        | <b>26</b> |
| <b>7.1 FASES DA JORNADA DO CLIENTE.....</b>                     | <b>26</b> |
| 7.2 CONCEITO DE MOMENTOS DE VERDADE.....                        | 27        |
| <b>8 MATRIZ SWOT.....</b>                                       | <b>29</b> |
| <b>9 PLANO DE AÇÃO.....</b>                                     | <b>34</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 9.1 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO.....        | 40        |
| <b>10 CONCLUSÃO.....</b>                  | <b>42</b> |
| <b>11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b> | <b>45</b> |

## **TABELA DE QUADROS**

|  |    |
|--|----|
| QUADRO 1 – Cronograma do projeto integrador.....                   | 5  |
| QUADRO 2 – As 5 Forças competitivas aplicadas na churrascaria..... | 14 |
| QUADRO 3 – Mapa da Jornada do cliente.....                         | 26 |
| QUADRO 4 – Momentos da verdade (MOTs).....                         | 28 |
| QUADRO 5 – Matriz Swot.....  | 31 |
| QUADRO 6 – Monitoramento e Avaliação.....                          | 40 |

## **TABELA DE GRÁFICOS**

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICO 1 – Pergunta 1 do questionário..... | 19 |
| GRÁFICO 2 – Pergunta 2 do questionário..... | 20 |
| GRÁFICO 3 – Pergunta 3 do questionário..... | 21 |
| GRÁFICO 4 – Pergunta 4 do questionário..... | 22 |
| GRÁFICO 5 – Pergunta 5 do questionário..... | 22 |
| GRÁFICO 6 – Pergunta 6 do questionário..... | 23 |
| GRÁFICO 7 – Pergunta 7 do questionário..... | 24 |
| GRÁFICO 8 – Avaliação dos clientes.....     | 25 |

ANEXO 1 - Questionário Aplicado.

ANEXO 2 - Avaliações do Google.

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O atual cenário competitivo exige que as empresas busquem uma diferenciação estratégica que vá além de preço e qualidade, focando na criação de experiências memoráveis para o consumidor. A Experiência do Cliente (*Customer Experience – CX*) consolidou-se como um elemento central, pois gera conexões emocionais e é um fator decisivo na percepção de valor, influenciando diretamente a fidelização.

Em segmentos como o de restaurantes e churrascarias, essa abordagem é particularmente relevante, pois a experiência é holística, atuando diretamente sobre os sentidos e emoções do consumidor. A Churrascaria Apollo, objeto de estudo e uma empresa com mais de quatro décadas de tradição, vivenciou a importância da valorização da experiência do cliente, especialmente após enfrentar períodos desafiadores como a crise econômica de 2013 e a pandemia de COVID-19 em 2020/2021. A trajetória da empresa evidenciou que investir em um ambiente acolhedor, qualidade de atendimento e em uma experiência consistente é essencial para manter o padrão de serviço e consolidar sua visão no mercado.

### 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Dada a intensa concorrência no setor gastronômico e a crescente exigência dos clientes por experiências diferenciadas e personalizadas, o presente projeto busca responder à seguinte questão:

Como a jornada do cliente na Churrascaria Apollo pode ser analisada e quais ações estratégicas podem ser propostas, com base na percepção do consumidor, para aprimorar a experiência, garantir a satisfação, a fidelização e fortalecer o posicionamento competitivo da marca no mercado?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a jornada do cliente na Churrascaria Apollo, identificando oportunidades de melhoria na experiência do consumidor, a fim de propor ações estratégicas que aprimorem a satisfação, a fidelização e o posicionamento competitivo da marca no mercado.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Mapear a jornada do cliente na Churrascaria Apollo, desde o primeiro contato até o pós-consumo, identificando os principais pontos de interação e percepção do público.
- Diagnosticar os pontos fortes e as fragilidades da experiência oferecida atualmente pela churrascaria, por meio da aplicação de pesquisa de satisfação.
- Elaborar propostas de melhoria com base nos resultados obtidos, visando otimizar os processos de atendimento, ambientação e relacionamento com o cliente, fortalecendo a experiência global e a fidelidade à marca.

## 1.4 METODOLOGIA

O projeto adotou uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, com abordagem mista, utilizando o método qualitativo para uma compreensão mais aprofundada dos resultados. O modelo de pesquisa se enquadra na pesquisa aplicada de solução de problemas, do tipo conclusiva e descritiva transversal. Para sustentar a análise, foram utilizadas referências conceituais e ferramentas estratégicas, incluindo a Análise SWOT, o modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter (1979) para avaliar o ambiente de mercado, e os Módulos Estratégicos de Experiência (SEMs) de Schmitt (1999) — *Sense, Feel, Think, Act e Relate* — para análise da dimensão emocional e sensorial da experiência.

#### **1.4.1 Instrumentos de coleta**

O instrumento primário de coleta de dados foi um questionário *online* aplicado via Google Forms, contendo perguntas semiabertas. Este questionário foi desenhado para levantar a opinião dos clientes sobre a experiência na churrascaria, abrangendo aspectos como o valor percebido, o tempo de espera e a qualidade do serviço.

#### **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O trabalho está estruturado para apresentar uma análise completa, iniciando-se com a Introdução (seção 1), que delimita o escopo, problema, objetivos e metodologia. Segue-se o Histórico da Empresa, que contextualiza a Churrascaria Apollo, seus momentos críticos e prósperos. A Fundamentação Teórica explora os conceitos-chave de Experiência do Cliente, Jornada do Cliente, o modelo SEMs de Schmitt e as Cinco Forças de Porter. Em seguida, a seção de Pesquisa Aplicada e Resultados Obtidos detalha a aplicação e a análise do questionário de satisfação. Por fim, o trabalho culmina com a consolidação dos resultados e o delineamento das Propostas de Melhoria, orientando as ações estratégicas futuras da organização.

#### **1.6 LIMITES**

O presente estudo está limitado a um estudo de caso focado exclusivamente na Churrascaria Apollo, o que implica que seus resultados não podem ser generalizados para o setor de churrascarias em sua totalidade. A coleta de dados primários se deu por meio de uma pesquisa transversal, realizada em um período específico (10/03/2025 à 30/03/2025), e se baseia na amostra de clientes que responderam ao questionário *online*, não representando a totalidade do público da churrascaria, o que restringe a abrangência da percepção coletada.

## 2. ETAPAS DO PROJETO INTEGRADOR

- Introdução, Objetivos geral e específicos;
- Justificativa;
- Distribuição das atribuições da equipe;
- Etapas do Projeto e cronograma de execução;
- Histórico da empresa;
- Embasamento teórico;
- Mapeamento da jornada do cliente;
- Aplicação do formulário para levantamento de dados;
- Sugestão de mudanças baseadas nas informações coletadas;
- Postagem do PI1 no Jacad;
- Defesa do PI1.
- Análise pós banca
- Melhorias no trabalho
- Correções
- Postagem do PI2 No Jacad.
- Defesa do PI2.

### 2.1 CRONOGRAMA DO PROJETO

No quadro abaixo, apresentamos o cronograma de execução das atividades do projeto do início até a defesa do PI2.

Quadro1: Cronograma do projeto

| <b>Etapas</b>  | <b>Mar</b> | <b>Abr</b> | <b>Mai</b> | <b>Jun</b> | <b>Jul</b> | <b>Ago</b> | <b>Set</b> | <b>Out</b> | <b>Nov</b> | <b>Dez</b> |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Introdução<br>Contextualização da Apollo<br>Objetivos Geral e específicos<br>Distribuição das atribuições da equipe<br>Etapas do projeto<br>Cronograma de execução |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Embasamento teórico<br>Mapeamento da Jornada do cliente<br>Aplicação do forms<br>Sugestões de melhorias baseada nas informações coletadas.                         |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Postagem do P1 no Jacad  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Defesa do P1   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Analise pós banca  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Melhorias no projeto<br>Correções  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Postagem do P2 no Jacad  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
| Defesa do P2   |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |

Fonte: Elaborado pelos autores 2025.

### **3. HISTÓRICO DA EMPRESA**

A Churrascaria Apollo foi fundada em 20 de outubro de 1980, por Alcides Biz e família, com o propósito de oferecer à comunidade curitibana um espaço acolhedor, onde boa comida e hospitalidade andassem lado a lado. Inicialmente, o estabelecimento funcionava como um restaurante tradicional, voltado para refeições caseiras, servindo pratos simples, porém preparados com cuidado e ingredientes de qualidade. Com o passar dos anos, o público fiel cresceu e a empresa começou a consolidar sua reputação no cenário gastronômico local. Em 1994, acompanhando as transformações do mercado e o crescente interesse dos clientes por cortes de carne especiais, a Apollo Grill passou por uma importante reestruturação e tornou-se uma churrascaria, ampliando seu cardápio e investindo em equipamentos modernos para o preparo das carnes. Essa mudança marcou o início de uma nova fase de sucesso e reconhecimento.

Em 2002, a administração passou para as famílias de Paulo Cavalheiro e Francisco Fontes, que trouxeram uma visão inovadora e um forte compromisso com a qualidade e a experiência do cliente. Sob essa nova gestão, a churrascaria passou por diversas melhorias estruturais e operacionais, com foco em aprimorar tanto o ambiente quanto o atendimento. A decoração ganhou um toque mais moderno e aconchegante, mantendo a essência familiar que sempre caracterizou o local. Hoje, a Churrascaria Apollo Grill oferece uma experiência completa, com mais de 15 tipos de carnes nobres, cuidadosamente selecionadas e assadas no ponto ideal. O buffet conta com uma ampla variedade de pratos quentes, saladas frescas e opções exclusivas de massas, que incluem seis tipos diferentes de massas artesanais e uma grande diversidade de molhos e acompanhamentos. Para finalizar a refeição, o cliente pode desfrutar do tradicional abacaxi assado com açúcar e canela, além de um cardápio de sobremesas e sorvetes que agrada a todos os paladares. Um dos grandes diferenciais da Apollo Grill é a presença da consultora Joelma Domingues da Luz, nutricionista formada e experiente, que atua ativamente no controle de qualidade e nas boas práticas de manipulação dos alimentos. Sua contribuição garante que todos os produtos utilizados sejam inspecionados e certificados, assegurando um padrão elevado de segurança alimentar e sabor.

Atualmente, a empresa conta com 33 colaboradores, que formam uma equipe comprometida, unida e constantemente treinada para oferecer o melhor atendimento possível. Cada funcionário é parte essencial da história e do sucesso da churrascaria, compartilhando do mesmo propósito: proporcionar aos clientes momentos de prazer e satisfação em um ambiente acolhedor e familiar. Com mais de quatro décadas de tradição, a Apollo Grill mantém viva sua missão de oferecer uma experiência única de churrasco, unindo qualidade, sabor e hospitalidade. Sua visão é consolidar-se como a churrascaria preferida de Curitiba, reconhecida pela excelência no preparo das carnes e pelo atendimento diferenciado. Seus valores, que guiam cada decisão e atitude, são baseados no trabalho em equipe, ética, companheirismo e honestidade, pilares que sustentam a trajetória de sucesso construída ao longo dos anos.

Mais do que uma churrascaria, a Apollo Grill é um símbolo de tradição, sabor e dedicação, onde cada detalhe é pensado para que o cliente se sinta em casa e viva uma experiência gastronômica memorável.

### 3.1 MOMENTOS CRÍTICOS:

#### **3.1.1 Reforma geral e reestruturação operacional:**

No ano de 2004, a Churrascaria Apollo passou por uma reforma completa em suas instalações, com o objetivo de modernizar o ambiente e melhorar a eficiência operacional. O salão principal foi ampliado para comportar um número maior de clientes, o piso da cozinha foi trocado visando atender às normas sanitárias e oferecer melhores condições de trabalho à equipe. Embora tenha sido um passo importante para o crescimento da empresa, o período exigiu um investimento financeiro significativo, o que impactou temporariamente o fluxo de caixa e as operações diárias. Durante as obras, o atendimento precisou ser reduzido, o que ocasionou uma diminuição momentânea no faturamento.

### **3.1.2 Crise financeira e instabilidade econômica:**

O ano de 2013 representou um grande desafio para a Churrascaria Apollo, em virtude da crise econômica que afetou diversos setores do país. Fatores governamentais e o aumento de impostos sobre produtos alimentícios e bebidas impactaram diretamente os custos operacionais. Além disso, a redução do poder de compra dos consumidores refletiu em uma queda acentuada no número de clientes e, conseqüentemente, no faturamento mensal. Nesse período, a empresa precisou adotar medidas de contenção de despesas e revisar seus processos internos para se manter ativa no mercado, reforçando a importância de um planejamento financeiro mais sólido e de estratégias de fidelização de clientes.

### **3.1.3 Pandemia da COVID-19:**

O período entre 2020 e 2021 foi um dos mais críticos da história da empresa. As medidas de restrição impostas pela pandemia da COVID-19 — como o fechamento temporário do salão, a limitação da capacidade de atendimento e as restrições de horário — afetaram severamente o setor alimentício. A Churrascaria Apollo chegou a enfrentar risco de falência, com uma redução drástica no faturamento e a necessidade de demitir parte de sua equipe. Durante esse período, a empresa buscou alternativas para manter suas operações, como a implementação de serviços de delivery e a venda de marmitas e assados prontos. Essas ações emergenciais permitiram que o negócio se mantivesse ativo até a retomada gradual do atendimento presencial.

## **3.2 BONS MOMENTOS:**

### **3.2.1 Período de expansão e fortalecimento da marca:**

Entre 2017 e 2019, a Churrascaria Apollo viveu um dos períodos mais prósperos desde a sua fundação. A estabilidade econômica do país e o fortalecimento do setor gastronômico contribuíram para o aumento do número de clientes e do

faturamento. A empresa passou a investir mais em marketing local, renovou parte do cardápio e aprimorou o atendimento ao público, o que resultou em uma elevação significativa do nível de satisfação dos clientes.

Nesse mesmo período, a churrascaria consolidou sua reputação como uma das principais referências gastronômicas da região, sendo reconhecida pela qualidade das carnes, pela variedade de pratos e pelo ambiente acolhedor. A fidelização de clientes antigos e a atração de novos consumidores permitiram uma margem de lucro superior às registradas em anos anteriores. Além disso, a gestão da empresa passou a investir em treinamentos para a equipe e na modernização dos equipamentos da cozinha, elevando o padrão de serviço e eficiência operacional.

A trajetória da Churrascaria Apollo, marcada por períodos de crise e de prosperidade, proporcionou aprendizados valiosos que contribuíram para o amadurecimento organizacional e estratégico da empresa.

Um dos principais ensinamentos adquiridos foi a importância da adaptação às mudanças externas, sejam elas econômicas, políticas ou sanitárias. Situações como a crise de 2013 e a pandemia de 2020 evidenciaram a necessidade de diversificar canais de atendimento e desenvolver estratégias alternativas para manter o relacionamento com os clientes, como a digitalização dos serviços e o fortalecimento do marketing nas redes sociais.

Outro aprendizado fundamental foi a valorização da experiência do cliente como elemento central da vantagem competitiva. A empresa compreendeu que, mais do que oferecer boa comida, é necessário criar um ambiente acolhedor, investir na qualidade do atendimento e manter um padrão elevado de serviço.

Além disso, as dificuldades enfrentadas mostraram a relevância de um planejamento financeiro estruturado, que permita suportar momentos de instabilidade sem comprometer a continuidade das operações. A gestão aprendeu a trabalhar com maior controle de custos, análise de indicadores e visão estratégica de longo prazo.

Por fim, os bons momentos, especialmente entre 2017 e 2019, reforçaram o valor da inovação e do investimento contínuo em capacitação da equipe como pilares para o crescimento sustentável. O equilíbrio entre tradição e modernização mostrou-se essencial para manter a identidade da marca, ao mesmo tempo em que permitiu acompanhar as tendências de mercado e atender às expectativas dos consumidores.

Essas lições formam a base para as estratégias futuras da Churrascaria Apollo, orientando suas decisões e consolidando uma cultura voltada à melhoria contínua e à excelência na experiência do cliente.

Esse intervalo foi marcado não apenas pelo aumento de receitas, mas também pelo fortalecimento da imagem institucional da Churrascaria Apollo, o que proporcionou uma base sólida para enfrentar os desafios que surgiram nos anos seguintes.

#### 4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A experiência do cliente consolidou-se a partir da evolução do marketing e da crescente necessidade das empresas se diferenciarem por meio do relacionamento com o consumidor (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010).

O conceito começou a ganhar força com os autores Lewis Carbone e Stephen H. King, que publicaram o artigo *Service Marketing: Doing the Walk*. Nesse trabalho, os autores introduziram a ideia de que a experiência vivida pelo cliente influencia diretamente sua percepção de valor, ampliando a compreensão do marketing para além da simples transação comercial.

Anos mais tarde, B. Joseph Pine II e James H. Gilmore reforçaram essa visão por meio da obra *The Experience Economy* (1999), traduzida como *A Economia da Experiência*, em que defendem que as experiências podem ser tão ou mais importantes do que os produtos e serviços em si, uma vez que geram conexões emocionais e diferenciação competitiva.

De acordo com a HubSpot (2023), a jornada do cliente é composta por quatro etapas universais:

**Aprendizado e Descoberta** – Fase em que o consumidor ainda não compreende totalmente o seu problema e busca informações gerais.

**Consideração da Solução** – O cliente já identifica seu problema e passa a pesquisar soluções que as empresas oferecem.

**Decisão de Compra** – Etapa em que o cliente avalia as opções disponíveis e escolhe a que melhor atende suas necessidades.

**Fidelização** – Fase em que o cliente, já satisfeito com a compra, torna-se recorrente e desenvolve vínculo com a marca.

Essa jornada está intimamente relacionada ao conceito de (Customer Experience – CX), ou Experiência do Consumidor, popularizado por Don Norman (2013) em sua obra *The Design of Everyday Things* (em português, *O Design do Dia a Dia*). O autor defende que o design de produtos e serviços deve ser centrado no usuário, priorizando a usabilidade e a satisfação emocional. Essa abordagem foi incorporada pelo marketing contemporâneo, principalmente por meio das ideias de Philip Kotler, considerado o “pai do marketing moderno”, que reforça a importância de compreender o cliente como protagonista de toda a estratégia de valor.

Segundo Kotler (2017; 2021), as empresas não competem mais apenas por preço ou qualidade, mas por experiências memoráveis. Ele destaca que o produto é apenas parte da entrega de valor, sendo fundamental considerar como o cliente se sente em cada ponto de contato com a marca. Para o autor, o marketing de experiência representa uma evolução do marketing tradicional, pois busca criar conexões emocionais e simbólicas com o consumidor.

Kotler ainda enfatiza que uma estratégia eficaz de marketing deve estar fundamentada na compreensão profunda do cliente, abrangendo toda a jornada de compra desde o primeiro contato até o pós-venda. O engajamento, a personalização e a interação nas redes sociais são fatores essenciais para oferecer uma experiência consistente, capaz de gerar lealdade, recomendação espontânea e vínculo afetivo com a marca.

Entre os principais teóricos que expandiram esse conceito, destaca-se Bernd Schmitt, autor da obra *Experiential Marketing* (1999). Schmitt propõe que o marketing tradicional, baseado apenas em atributos funcionais e benefícios racionais, já não atende às expectativas do consumidor contemporâneo, que busca vivências significativas, emocionantes e memoráveis.

De acordo com Schmitt (1999), os consumidores desejam experiências envolventes, que despertem os sentidos, estimulem as emoções e gerem conexões autênticas com as marcas. Para isso, ele desenvolve o modelo conhecido como SEMs (Strategic Experiential Modules), composto por cinco tipos de experiências:

**Sense (Sensorial):** ativa os sentidos (visão, audição, tato, olfato e paladar) para criar experiências prazerosas e marcantes;

**Feel (Emocional):** busca gerar sentimentos e vínculos afetivos;

**Think (Cognitiva):** estimula o raciocínio e a criatividade;

**Act (Comportamental):** relaciona-se ao estilo de vida e aos comportamentos do consumidor;

**Relate (Relacionamento):** promove o sentimento de pertencimento e conexão com grupos ou causas.

Para Schmitt (1999), a construção de uma boa experiência deve ser holística, ou seja, abranger todos esses elementos de forma integrada. Assim, não basta oferecer um produto de qualidade é preciso encantar o cliente por meio de experiências completas e coerentes, o que é especialmente relevante em segmentos como o de restaurantes, que atuam diretamente sobre os sentidos e emoções do consumidor.

Por outro lado, compreender o ambiente competitivo também é essencial para o sucesso das estratégias voltadas à experiência do cliente. Nesse contexto, destaca-se a contribuição de Michael Porter (1979), em sua obra clássica *Competitive Strategy*, que introduz o modelo das Cinco Forças Competitivas ferramenta utilizada para analisar a atratividade e a rivalidade de um setor.

A Teoria das Cinco Forças, desenvolvida por Porter em 1979, constitui um dos modelos mais influentes na área de estratégia empresarial e análise setorial. Esta base analítica é essencial para a compreensão da estrutura competitiva de um mercado e para a avaliação da sua atratividade e lucratividade potencial. Porter argumenta que a concorrência em qualquer indústria vai além dos concorrentes diretos, sendo determinada por cinco forças competitivas fundamentais. O objetivo do modelo é diagnosticar o nível de intensidade competitiva e identificar as fontes de pressão que moldam o potencial de retorno do investimento. Ao analisar as forças rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos fornecedores e dos compradores, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos ou serviços substitutos gestores podem definir estratégias mais eficazes. Portanto, a aplicação

deste modelo fornece uma base robusta para a formulação de estratégias que buscam uma posição de vantagem sustentável.

**Rivalidade entre Concorrentes Existentes:** Refere-se à intensidade da competição entre as empresas de um mesmo setor, influenciada por fatores como o número de concorrentes, diferenciação de produtos e crescimento do mercado. No setor de restaurantes, essa rivalidade é elevada, exigindo diferenciação constante para atrair e reter clientes.

**Ameaça de Novos Entrantes:** Representa o risco de entrada de novos competidores. No ramo alimentício, especialmente com a popularização dos deliverys e food trucks, a barreira de entrada é relativamente baixa, o que pressiona as empresas estabelecidas a inovar continuamente.

**Ameaça de Produtos Substitutos:** Ocorre quando há alternativas que atendem à mesma necessidade do consumidor. Em restaurantes, substitutos incluem cozinhar em casa, pedir refeições prontas ou usar serviços por assinatura. Para se proteger, é necessário oferecer uma experiência diferenciada e memorável.

**Poder de Barganha dos Fornecedores:** Está relacionado à capacidade dos fornecedores influenciarem preços e qualidade dos insumos. Em churrascarias, a dependência de cortes nobres e perecíveis eleva o impacto dessa força, tornando essencial a gestão eficiente da cadeia de suprimentos.

**Poder de Barganha dos Clientes:** Refere-se à capacidade dos consumidores influenciarem preços e condições. Com o avanço da tecnologia e o acesso a avaliações online, os clientes estão mais exigentes e bem informados, o que exige excelência em atendimento, qualidade e personalização.

Assim, as contribuições de Porter (1979) complementam as teorias de Kotler (2017), Schmitt (1999) e Pine e Gilmore (1999), mostrando que a experiência do cliente deve ser planejada não apenas sob o ponto de vista emocional, mas também estratégico e competitivo.

Com base no modelo proposto por Michael Porter (2004), é possível analisar o ambiente competitivo em que as churrascarias estão inseridas, identificando os principais fatores que influenciam sua atratividade e sustentabilidade no mercado. O

quadro a seguir apresenta a aplicação das Cinco Forças Competitivas de Porter ao setor de churrascarias, destacando os elementos que mais impactam a gestão estratégica e a experiência do consumidor.

Quadro 2 – As cinco forças competitivas aplicadas a churrascarias



Elaborados pelos autores com base nas 5 forças de Porter 2025.

As Cinco Forças de Porter é uma ferramenta essencial para compreender a dinâmica competitiva de qualquer setor. Ele permite que empresas identifiquem os principais fatores que afetam sua rentabilidade e desenvolvam estratégias para melhorar seu posicionamento. Ao analisar a rivalidade entre concorrentes, a ameaça de novos entrantes, os produtos substitutos, o poder dos fornecedores e o poder dos compradores, gestores podem tomar decisões mais embasadas e sustentáveis. No cenário competitivo atual, em constante transformação, o uso estratégico desse modelo continua sendo altamente relevante.

“A essência da formulação de uma estratégia competitiva está em relacionar uma empresa ao seu ambiente” (PORTER, 2004, p. 27). No caso dos restaurantes, isso significa entender profundamente seu mercado local, a concorrência e as preferências dos clientes para desenvolver estratégias de diferenciação e posicionamento.

Após a obtenção e análise dos resultados da pesquisa, será aplicada a matriz SWOT, com o objetivo de identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças relacionados ao contexto estudado, possibilitando uma avaliação estratégica mais abrangente.

## **5. PESQUISA DE SATISFAÇÃO.**

A aplicação de uma pesquisa de satisfação em uma empresa serve para observar a satisfação, avaliar e apresentar melhorias com base nas opiniões de seus clientes, sendo esses os clientes finais ou não. Para a empresa SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), “a pesquisa de satisfação é uma ferramenta que tem como objetivo demonstrar ao gestor o perfil de seus clientes e as opiniões que eles têm quanto às suas soluções, bem como a empresa como um todo”. (SEBRAE, p. 6 , 2021)

Além disso, é destacado que a importância da utilização da ferramenta para mensurar a jornada do cliente é importante para que a empresa tome decisões estratégicas, segundo o (SEBRAE 2021) “depois de levantados, os dados da pesquisa de satisfação podem auxiliar a tomada de decisões, tornando-a mais acertada e facilitando a busca da satisfação total dos seus clientes”. (SEBRAE, p. 6, 2021)

Portanto, é uma ferramenta estratégica fundamental que pode trazer benefícios significativos para a empresa, fortalecendo a lealdade com o cliente, onde a satisfação dele está diretamente ligada à lealdade. Ou seja, quando o cliente se sente satisfeito com o serviço oferecido pela empresa, ele tende a repetir seus hábitos de compra, gerando um vínculo com a empresa.

Com isso, a pesquisa de satisfação nesse caso, analisa os fatores que contribuem para que esse vínculo entre cliente e empresa exista, como surgiu e como a empresa poderá aprimorá-los. Além de outros pontos que podem ser observados, como a melhoria contínua nos produtos e serviços, melhorias na retenção de clientes e alinhamento entre expectativas e entrega.

De acordo com a autora Amanda Bucar (2022, p. 9), Em virtude disso, com o aumento do uso da tecnologia desde a década de 90, as empresas começaram a divulgar mais a sua marca, atingindo mais públicos e impulsionando a sua marca para

um maior número de pessoas. Logo, marcas que eram desconhecidas e passaram a utilizar mais tecnologia para alcance, se tornaram uma opção de consumo para quem antes não eram. Porém, a concorrência entre marcas obrigou as empresas a se conectarem de fato com os seus consumidores, dando início à importância da jornada do cliente e experiência com a marca.

Tudo isso veio fortalecendo a cultura da experiência e do foco no cliente dentro das empresas ao longo dos últimos anos, fazendo com que as marcas busquem métodos, processos e ferramentas de *customer experience* para se conectarem com os seus consumidores. (BUCAR, 2022, p. 9)

Com base na citação acima, o estudo e a análise do comportamento do consumidor para com a marca tornou-se algo essencial para o desenvolvimento da empresa, e quando as empresas ampliam a sua consciência para esse tema, direcionam seus esforços para estudar e entender a necessidade dos seus clientes, analisando cuidadosamente os dados obtidos através de pesquisas realizadas. Para Amanda (2022, p. 10), “quanto maior a ampliação da consciência da empresa, mais ela se volta para produzir bens e serviços que atendam efetivamente às necessidades, ou dores, de seus consumidores”. As reclamações ou críticas recebidas através dos clientes, dentro da jornada do cliente, devem ser vistas como oportunidades para inovação, além de proporcionar diferenciais competitivos em toda a experiência do cliente durante a sua jornada.

Ainda de acordo com a autora Amanda:

Quando uma organização investe na experiência do cliente, as vantagens são percebidas rapidamente e podem definir o sucesso de uma empresa. Para entender essa experiência é primordial ter uma estratégia eficaz que consiga extrair informações importantes dos consumidores. Uma dessas estratégias é conseguir o feedback do cliente. Esse retorno proporcionará um melhor direcionamento para o futuro da empresa e servirá como um diferencial competitivo.

(BUCAR, 2022, p. 10)

Com base nesses fatos, é importante que os dados obtidos através dos feedbacks recebidos pelos clientes sejam tratados, analisados e avaliados, e com o

avanço do uso da tecnologia, se tornou muito mais fácil monitorar a satisfação dos clientes que utilizam o produto ou serviço. Um dos métodos que é mais comumente utilizado é através da aplicação de um formulário, com perguntas objetivas, para que a empresa realize a tabulação e posterior análise dos dados.

Por fim, para iniciar a pesquisa, é necessário realizar uma análise e identificar um problema (problema de pesquisa), que futuramente poderá se tornar uma oportunidade. Segundo Cleyton Izidoro (2015, p. 16), a pesquisa de marketing se dá pelo seguinte processo: identificação das informações necessárias, coleta de dados, análise de dados, disseminação de resultados e por último, uso das informações coletadas na tomada de decisão. A pesquisa deve ser objetiva, sendo conduzida sem interferências políticas ou pessoais.

## 5.1 PESQUISA APLICADA

De início, no caso da Churrascaria Apollo Grill, a pesquisa aplicada foi a pesquisa de solução de problemas.

A pesquisa de solução do problema está relacionada à linha de ações a serem tomadas para solucionar determinado problema gerencial. Geralmente, envolve estudos sobre as características do processo de decisão do consumidor, como: testes de produtos, posicionamento da marca e linguagem de comunicação. (IZIDORO, 2015, p. 20).

Após identificar a pesquisa aplicada, elabora-se o modelo de pesquisa que irá conduzir a pesquisa de forma adequada e fornecer os detalhes necessários para cada etapa do projeto, que para o autor Cleyton (2015, p. 79), “tem como resultado a relação de todas as informações necessárias para estruturar ou resolver o problema de decisão gerencial”. O modelo de pesquisa se divide em modelo de pesquisa exploratória e modelo de pesquisa conclusiva. O modelo utilizado na Apollo foi o modelo de pesquisa conclusiva. Para o autor Naresh K. Malhotra:

A pesquisa conclusiva é baseada na suposição de que o pesquisador possui uma compreensão precisa do problema em questão. As informações necessárias para abordar o problema de decisão gerencial foram claramente definidas. O objetivo da pesquisa conclusiva é testar hipóteses específicas e analisar relacionamentos específicos.”

(MALHOTRA, 2010, p. 78).

Ou seja, é utilizada para auxiliar o tomador de decisões, que irá avaliar e selecionar o melhor curso de ação em determinada situação. Sendo uma pesquisa mais formal e estruturada, o pesquisador irá coletar amostras que serão, posteriormente, analisadas. No caso da Apollo, será realizado um levantamento através de um questionário aplicado via Google Forms, onde os resultados obtidos serão analisados após obter avaliações dos clientes da churrascaria, com base no valor cobrado pelo serviço, tempo de espera e qualidade.

Portanto, definido o modelo de pesquisa, identifica-se o tipo de pesquisa conclusiva, ou modelo básico de pesquisa – com base no modelo inicial. Neste trabalho, foi utilizada a pesquisa descritiva. Um tipo de pesquisa conclusiva que possui como principal objetivo a descrição de algo. Para Malhotra (2010, p. 80), "a pesquisa descritiva é particularmente útil quando as perguntas de pesquisa buscam descrever um fenômeno do mercado, como a determinação de frequências de compra, identificação dos relacionamentos ou realização de previsões".

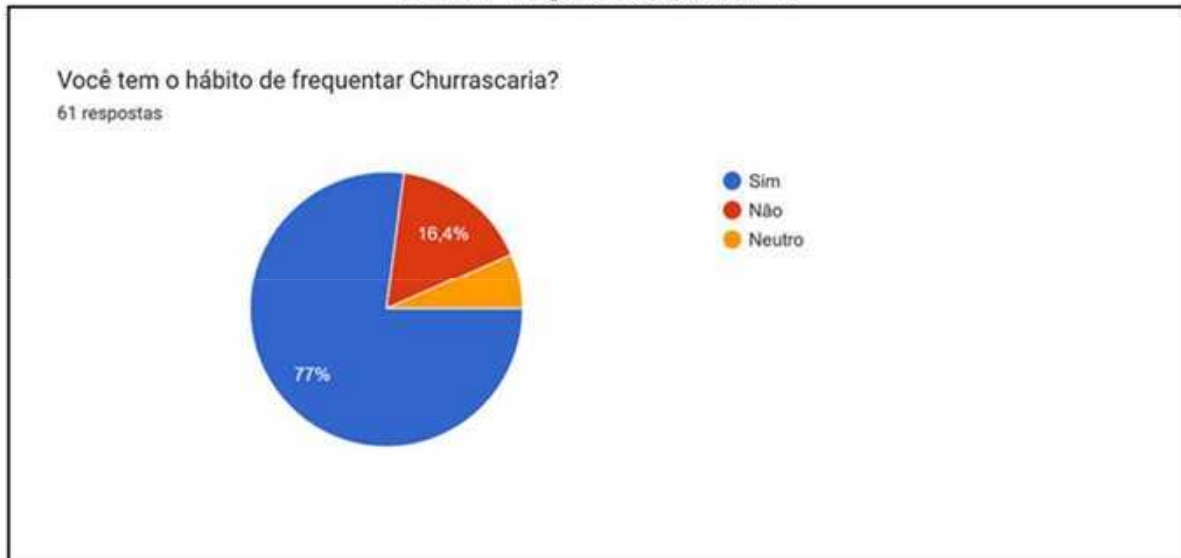
A pesquisa descritiva se divide por pesquisa transversal ou pesquisa longitudinal. Na churrascaria será utilizada a transversal, pois trata-se de um levantamento de amostras, onde o grupo que responderá o questionário irá responder apenas uma vez. Seguindo o mapa do modelo de pesquisa, neste trabalho, a pesquisa será aplicada da seguinte forma: informações necessárias definidas, identificação de pesquisa descritiva, elaboração do questionário e aplicação.

## **6. RESULTADOS OBTIDOS**

Os resultados obtidos na pesquisa de satisfação aplicada na Churrascaria Apollo no período de 10/03/2025 à 30/03/2025 foram organizados em gráficos, com o objetivo de facilitar a visualização e interpretação dos dados. Por meio das representações gráficas, observa-se de forma clara e objetiva o comportamento dos clientes em relação aos principais aspectos avaliados, como frequência de visitas, percepção de qualidade, tempo de espera, ambiente e intenção de recomendação.

O Gráfico 1 apresenta os resultados referentes à primeira pergunta, que buscou identificar se os respondentes possuem o hábito de frequentar churrascarias

Grafico 1 - Pergunta 1 do questionário



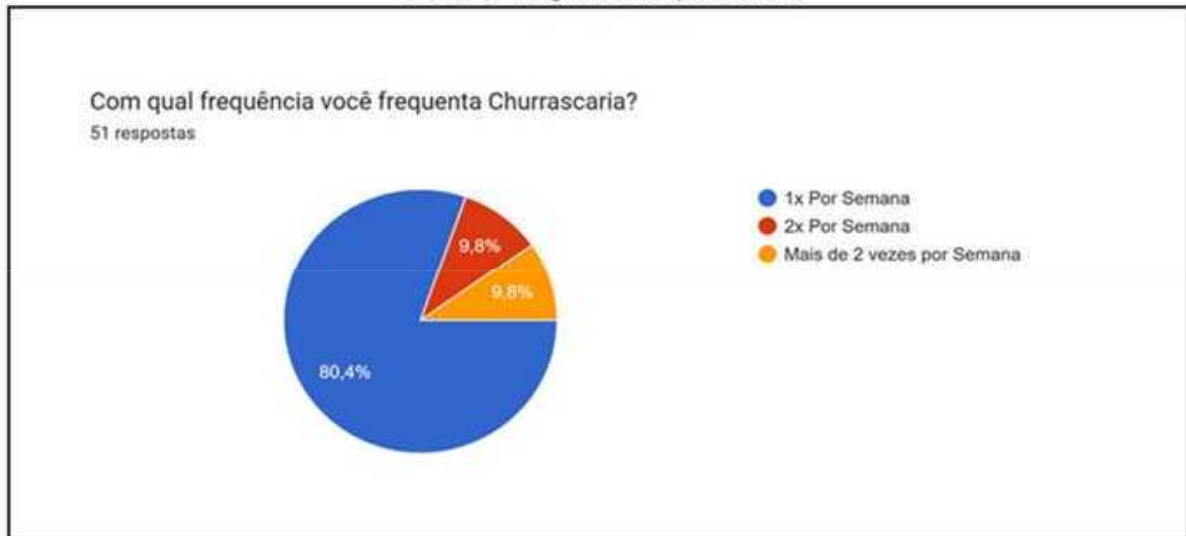
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em 2025

A análise dos dados demonstra que a maioria expressiva dos respondentes (77%) possui o hábito de frequentar churrascarias, indicando uma afinidade significativa com esse tipo de estabelecimento. Esse resultado reforça o potencial de fidelização e a importância de manter um padrão elevado de qualidade para atender às expectativas desse público.

Por outro lado, 16,4% dos participantes afirmaram não ter o hábito de frequentar churrascarias, o que pode indicar uma oportunidade para estratégias de atração, visando ampliar a base de clientes. Além disso, 6,6% dos respondentes se mostraram neutros, representando um grupo que pode ser incentivado a frequentar com maior regularidade, mediante ações promocionais ou melhorias na comunicação da proposta de valor do estabelecimento.

Após identificar se os participantes possuem o hábito de frequentar churrascarias, buscou-se compreender também a frequência desse consumo. O Gráfico 2 apresenta as respostas obtidas, permitindo observar com que regularidade os clientes costumam frequentar esse tipo de restaurante.

Gráfico 2 - Pergunta 2 do questionário

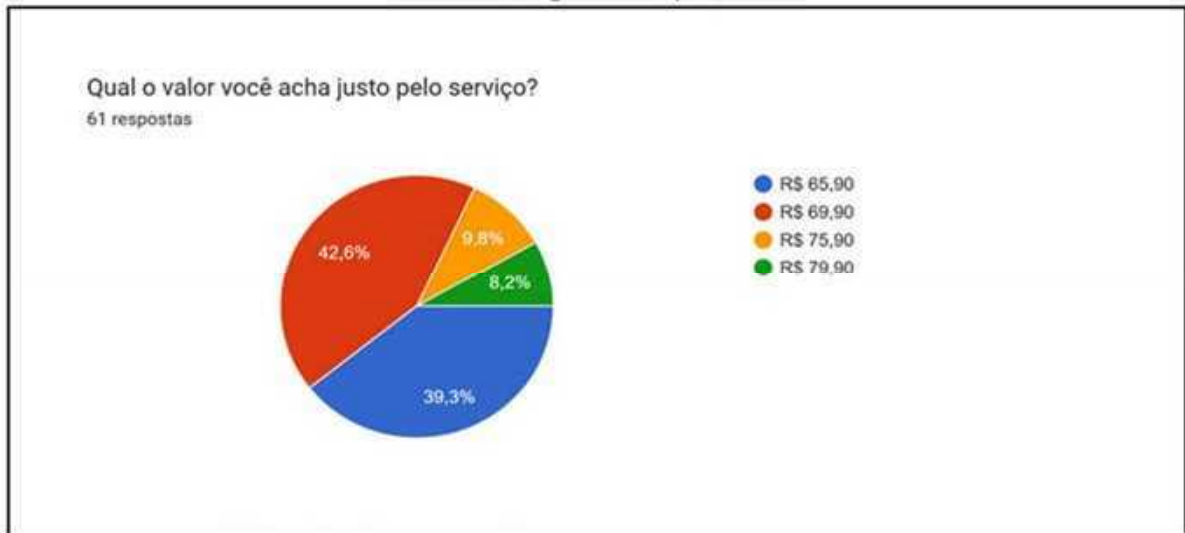


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em 2025

Os dados indicam que a maior parte dos respondentes (80,4%) frequenta churrascarias uma vez por semana, evidenciando um comportamento de consumo regular e consolidado nesse segmento. Esse perfil demonstra que o público possui uma rotina estável de visitas, o que pode ser explorado por meio de ações de fidelização e programas de benefícios voltados para clientes recorrentes. Além disso, observa-se que 19,6% dos participantes frequentam churrascarias com uma frequência ainda maior duas ou mais vezes por semana, reforçando a relevância desse tipo de serviço na rotina de consumo alimentar de uma parcela do público.

Além dos hábitos de frequência, também foi investigada a percepção dos clientes em relação ao valor considerado justo pelo serviço oferecido em churrascarias. O Gráfico 3 apresenta os resultados dessa questão, permitindo compreender as expectativas dos consumidores quanto ao preço que estão dispostos a pagar.

Grafico 3 - Pergunta 3 do questionário



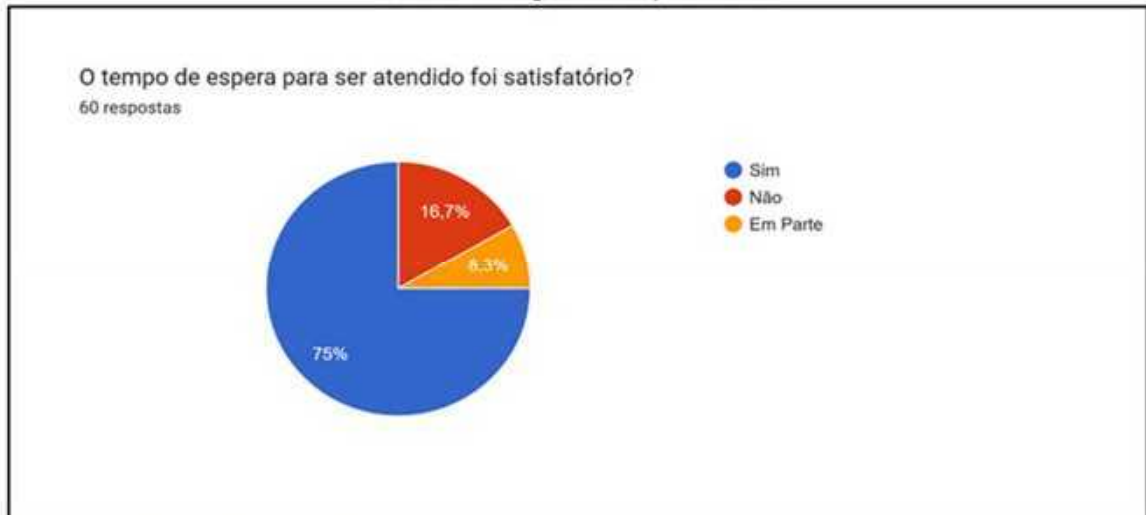
Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em 2025

A análise dos dados revela que a maior parte dos respondentes considera justo um valor entre R\$ 65,90 e R\$ 69,90 pelo serviço ofertado, com 42,6% indicando cada uma dessas faixas de preço. Esse resultado evidencia que a percepção de preço justo está concentrada nesse intervalo, o que pode orientar a definição da política de preços da churrascaria, visando manter a competitividade e a satisfação do cliente.

Em contrapartida, valores superiores, como R\$ 74,90 e R\$ 79,90, foram considerados justos por uma parcela significativamente menor dos participantes, ainda que o dado apresentado indique erroneamente 42,6% para todas as faixas. Isso sugere que há resistência do público em aceitar preços mais elevados, reforçando a necessidade de alinhar o valor cobrado com a percepção de benefício entregue. Portanto, a faixa de R\$ 65,90 a R\$ 69,90 representa o posicionamento ideal, equilibrando o custo com a percepção de qualidade e serviço por parte dos clientes.

Outro aspecto relevante para avaliar a satisfação dos clientes em churrascarias refere-se ao tempo de espera para ser atendido, já que esse fator influencia diretamente a experiência do consumidor. O Gráfico 4 apresenta as respostas obtidas sobre a percepção dos participantes quanto à agilidade no atendimento.

Grafico 4 - Pergunta 4 do questionário

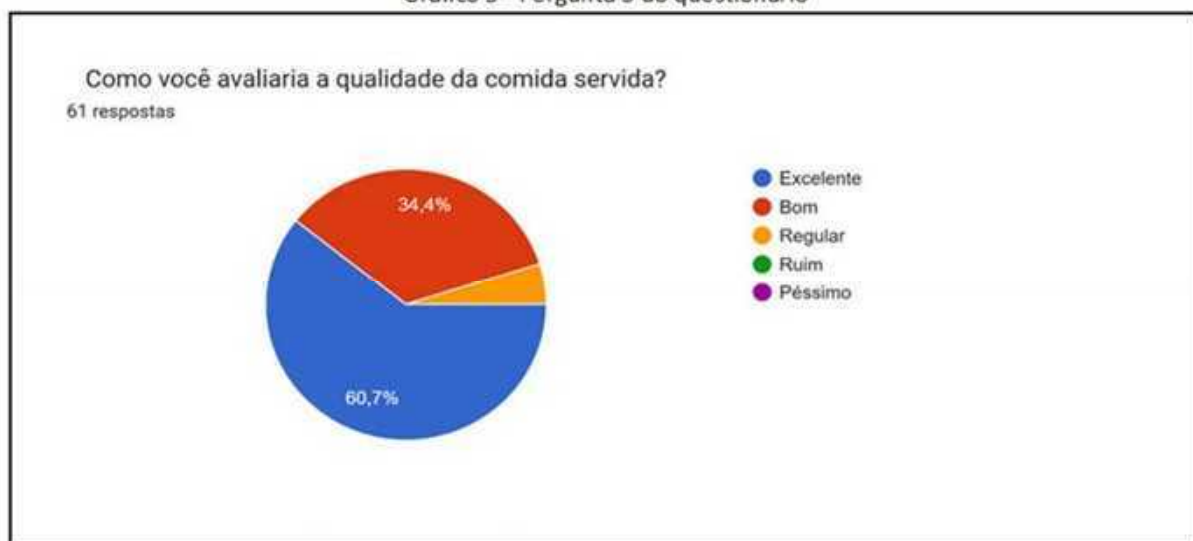


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em 2025.

A maioria dos respondentes (75%) considera o tempo de espera satisfatório, o que indica eficiência nos processos de atendimento da churrascaria. No entanto, 25% do público expressou algum grau de insatisfação — total ou parcial — em relação a esse aspecto, sinalizando uma oportunidade de melhoria. Reduzir o tempo de espera, especialmente em horários de maior movimento, pode contribuir para elevar ainda mais a satisfação geral e fortalecer a fidelização dos clientes.

A qualidade do alimento é um dos principais fatores que determinam a satisfação e a fidelização dos clientes em churrascarias. Dessa forma, foi incluída no questionário uma pergunta específica para avaliar a percepção dos consumidores em relação a esse aspecto. O Gráfico 5 apresenta os resultados obtidos quanto à avaliação da qualidade da comida servida.

Grafico 5 - Pergunta 5 do questionário

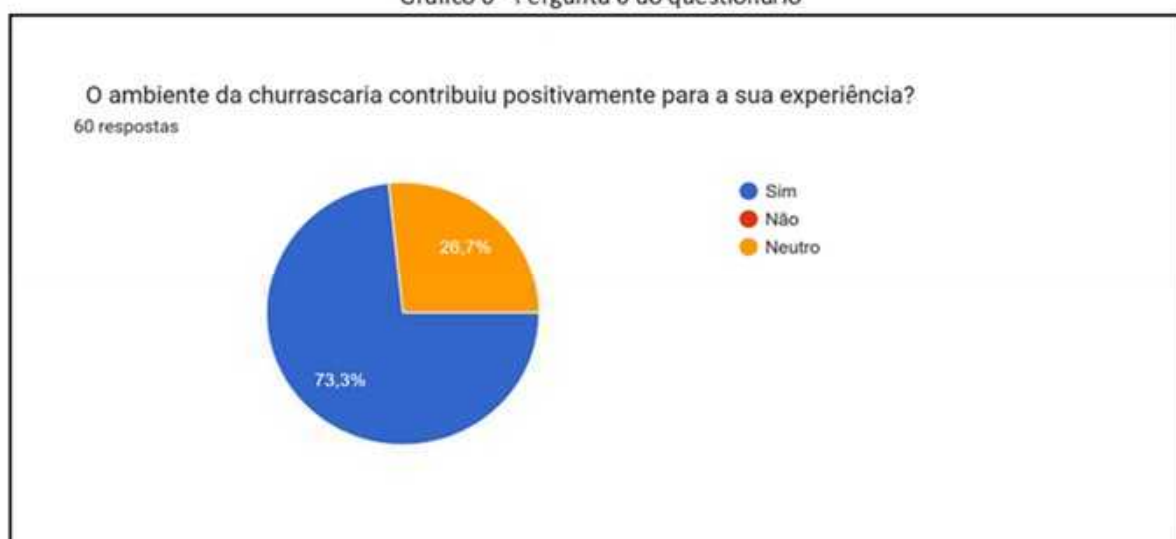


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em 2025.

Os resultados indicam que a qualidade da comida é um dos principais pontos fortes da churrascaria, com 60,7% dos respondentes avaliando-a como excelente e 30,4% como boa. Esse alto índice de aprovação totalizando mais de 90% de avaliações positivas evidencia o reconhecimento do público pela excelência gastronômica oferecida. Apenas uma pequena parcela (4,9%) classificou a comida como regular, o que sugere a necessidade de atenção contínua à qualidade e à consistência dos pratos, visando manter e, se possível, ampliar esse nível elevado de satisfação.

O ambiente de um restaurante é um fator determinante para a experiência do cliente, podendo influenciar diretamente sua satisfação e decisão de retorno. Com isso, buscou-se avaliar se o ambiente das churrascarias investigadas contribuiu de forma positiva para a experiência dos consumidores. O Gráfico 6 apresenta as respostas obtidas sobre esse aspecto.

Gráfico 6 - Pergunta 6 do questionário

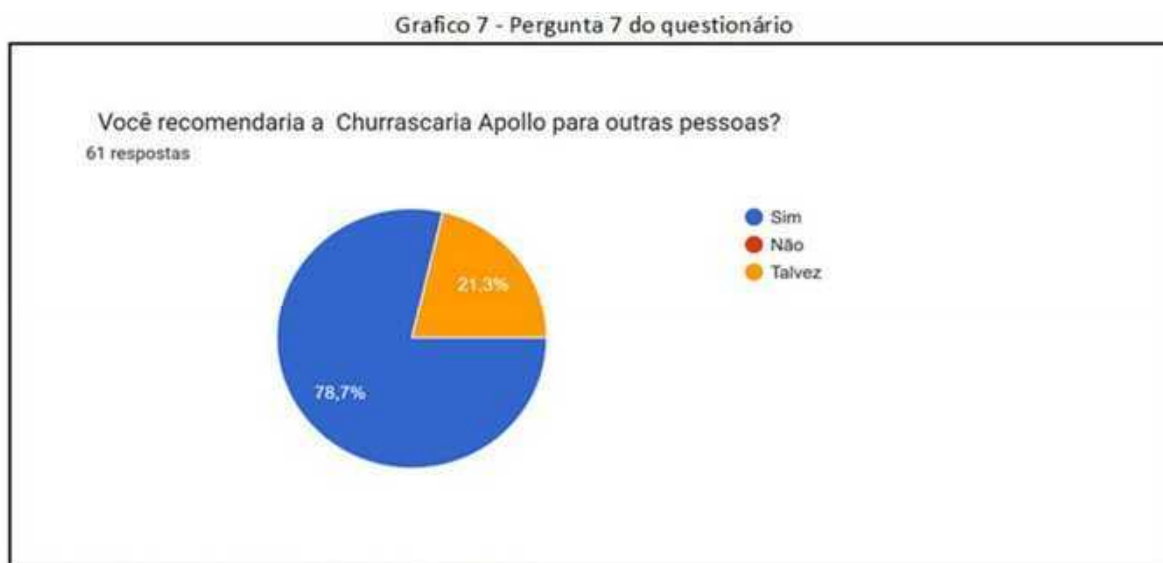


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em 2025

A maioria dos respondentes (73,3%) considera que o ambiente da churrascaria influencia positivamente sua experiência, destacando a importância desse fator na percepção de valor e satisfação do cliente. Entretanto, 26,7% manifestaram neutralidade em relação ao ambiente, o que aponta uma oportunidade de aprimoramento. Investimentos em ambientação, decoração ou conforto podem

contribuir para transformar a neutralidade em avaliações mais positivas, potencializando o impacto emocional da experiência oferecida.

A recomendação de um serviço é um dos principais indicadores de satisfação do cliente, pois demonstra o nível de confiança e a percepção positiva em relação à experiência vivida. Nesse sentido, buscou-se identificar se os consumidores recomendariam a Churrascaria Apollo para outras pessoas. O Gráfico 7 apresenta os resultados obtidos.

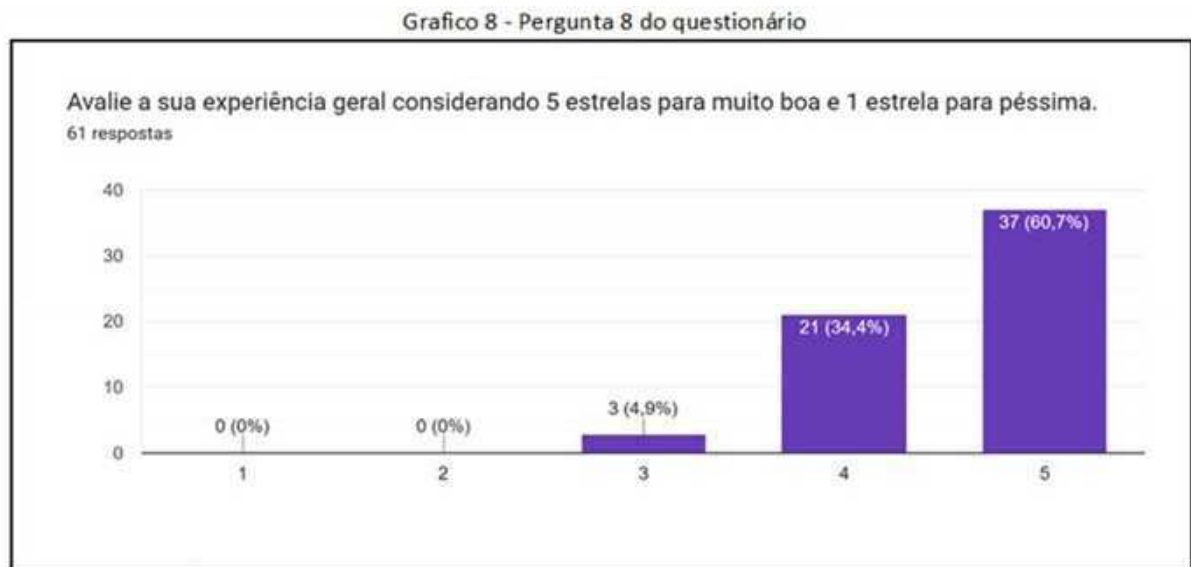


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em 2025

A elevada taxa de recomendação espontânea, com 78,7% dos respondentes afirmando que indicariam a Churrascaria Apollo para conhecidos, evidencia um forte nível de satisfação e lealdade entre os clientes. Por outro lado, 21,3% manifestaram alguma hesitação ao recomendar o estabelecimento, classificando sua intenção como "talvez". Esse grupo representa uma oportunidade estratégica: ações focadas em reforçar a experiência positiva e eliminar eventuais pontos de insatisfação podem converter essa indecisão em recomendações firmes, ampliando ainda mais a base de promotores da marca.

Com o objetivo de avaliar a percepção dos clientes em relação à experiência geral oferecida, foi aplicada uma pesquisa com uma escala de avaliação de 1 a 5 estrelas, em que 1 representa uma experiência péssima e 5, uma experiência muito boa. Essa pergunta permite mensurar o nível de satisfação do público e identificar o

grau de aceitação do serviço prestado. O Gráfico 8 a seguir apresenta a distribuição das respostas obtidas



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores em 2025

Os resultados demonstram um alto nível de satisfação, com 95,1% dos respondentes avaliando a experiência com 4 ou 5 estrelas. Esse dado reforça a qualidade percebida pelos clientes e indica que os esforços realizados para garantir um bom atendimento estão sendo bem-sucedidos. Ainda assim, a presença de 4,9% de avaliações medianas (nota 3) sinaliza oportunidades de aprimoramento contínuo.

Os resultados da pesquisa de satisfação indicam que a Churrascaria Apollo possui um desempenho amplamente positivo, com destaque para a qualidade e a frequência regular de visitas dos clientes. A maioria dos respondentes demonstra alto nível de satisfação, refletido na expressiva taxa de recomendação espontânea e na percepção de preço justo.

Entretanto, foram identificados pontos de atenção, como o tempo de espera, que gerou insatisfação para uma parcela dos clientes, e a neutralidade em relação à ambientação, sugerindo oportunidades para melhorias que podem potencializar ainda mais a experiência oferecida.

De modo geral, a pesquisa confirma a solidez da marca no mercado, ao mesmo tempo em que orienta estratégias para fortalecer a fidelização e a excelência no atendimento.

## 7. MAPA DA JORNADA DO CLIENTE

O mapa da jornada do cliente é uma ferramenta crucial para entender o percurso completo do consumidor, desde a descoberta da marca até a fidelização, permitindo identificar pontos de contato críticos, momentos de dificuldade ("dores") e "momentos da verdade" (é qualquer ponto de contato ou interação entre o cliente e a marca onde o cliente tem a chance de formar ou mudar uma opinião sobre o serviço ou produto).

No quadro abaixo é demonstrado de forma ilustrativa como o mapa da jornada do cliente é na prática, explicando cada detalhe desde a pesquisa até a postagem nas redes sociais após a visita.

Quadro 3 – Mapa da Jornada do cliente



Elaborado pelos autores 2025.

### 7.1 FASES DA JORNADA DO CLIENTE (CHURRASCARIA APOLLO)

#### Aprendizado e Descoberta

Fase em que o consumidor ainda não compreende totalmente seu problema e busca informações gerais. Contextualizando para a Churrascaria Apollo, o cliente pode estar pensando em "onde jantar fora" ou "onde comer churrasco em Curitiba".

## **Consideração da Solução**

O cliente já identifica seu problema (por exemplo, deseja comer churrasco) e passa a pesquisar as soluções que as empresas oferecem. No contexto da Churrascaria Apollo, o cliente pesquisa ativamente as churrascarias da região, compara avaliações online, cardápios e ambientes.

## **Decisão de Compra**

Etapa em que o cliente avalia as opções disponíveis e escolhe a que melhor atende às suas necessidades. No caso o cliente decide ir à Apollo. A experiência no restaurante vai além da qualidade gastronômica, incluindo o ambiente, a personalização do atendimento, a agilidade do serviço, a limpeza e a facilidade de processos (como a reserva e o tempo de espera).

## **Fidelização**

Fase em que o cliente, já satisfeito com a compra e com o serviço, torna-se recorrente e desenvolve vínculo com a marca. No caso da Churrascaria Apollo, o foco é em ações para reforçar a experiência positiva (como o *follow-up* pós-visita), transformando clientes casuais em "embaixadores da marca". A alta taxa de satisfação e recomendação da Apollo é um ponto forte nessa fase.

### **7.2 CONCEITO DO TERMO “MOMENTOS DE VERDADE”**

O termo foi popularizado pela primeira vez por Jan Carlzon, ex-CEO da Scandinavian Airlines (SAS), na década de 1979, e posteriormente adaptado para o marketing digital pela Google.

A gestão da Experiência do Cliente exige uma compreensão profunda dos pontos de contato cruciais que definem a percepção do consumidor sobre a marca. O conceito de Momentos da Verdade (MOTs) identifica justamente essas interações

críticas, nas quais o cliente forma ou muda sua opinião sobre o produto ou serviço, afetando diretamente a decisão de compra e a fidelização.

"Cada momento da verdade, para a linha de frente, dura apenas quinze segundos. Nestes quinze segundos, agentes de reservas, atendentes de portão, tripulantes e outras pessoas devem, não só ser capazes de transmitir uma imagem de serviço e amizade, como também devem ser capazes de tomar a decisão que irá satisfazer os clientes. Cada 'Hora da Verdade' é uma oportunidade para nos demonstrar como somos. É a hora de construirmos o valor da nossa empresa."

(CARLZON, JAN, 1985).

Para a Churrascaria Apollo, mapear esses momentos é fundamental para garantir uma experiência fluida e intencionalmente desenhada. O quadro a seguir detalha os quatro principais Momentos da Verdade; Zero (ZMOT), Primeiro (FMOT), Segundo (SMOT) e Terceiro (TMOT) — e como eles se manifestam na prática, desde a pesquisa online do cliente até o compartilhamento da sua experiência pós-consumo, servindo como guia para otimizar cada etapa da jornada.

Quadro 4 – Momentos da verdade (MOTs)

| Tipo de Momento da Verdade                | Conceito   | Exemplos na Churrascaria Apollo   |
|---|--|---|
| <b>Primeiro Momento da Verdade (FMOT)</b> | É o momento em que o cliente está em frente ao produto (ou serviço) e decide se compra ou não.   | O cliente chega à fachada da churrascaria, vê o ambiente ou pesquisa as primeiras fotos e avaliações online e decide entrar (ou reservar).                        |
| <b>Segundo Momento da Verdade (SMOT)</b>  | Ocorre quando o cliente usa o produto ou serviço e forma uma opinião sobre ele. É a experiência real.  | O cliente é recebido pelo maître, experimenta a qualidade da carne, percebe a agilidade do serviço e a limpeza do ambiente. É a essência da experiência no salão. |
| <b>Zero Momento da Verdade (ZMOT)</b>     | Conceito introduzido pelo Google. É o momento em que o consumidor pesquisa online sobre o produto ou serviço antes de entrar em contato com a empresa. | O cliente lê comentários e avaliações (Google Maps, TripAdvisor), assiste a vídeos de review da churrascaria ou navega pelo cardápio no website.                  |
| <b>Terceiro Momento da Verdade (TMOT)</b> | Ocorre após o uso, quando o cliente compartilha sua opinião e se torna um advogado ou detrator da marca.   | O cliente deixa uma avaliação positiva de 5 estrelas online, comenta sobre o jantar com amigos ou adere a um programa de fidelidade.                              |

Elaborado pelos autores 2025

A análise dos Momentos da Verdade (MOTs) Zero, Primeiro, Segundo e Terceiro não é apenas uma classificação teórica; ela serve como um guia prático para a gestão da excelência operacional e emocional na Churrascaria Apollo.

## 8. MATRIZ SWOT

A matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta clássica e amplamente utilizada na análise estratégica de empresas. Ela permite uma compreensão profunda do ambiente interno e externo da organização, auxiliando na formulação de estratégias eficazes. Segundo *Ferrell e Hartline (2014)*, a análise SWOT é uma etapa fundamental do planejamento estratégico, pois permite que gestores alinhem recursos internos às exigências do ambiente de mercado. A correta identificação dos fatores em cada quadrante contribui para a criação de estratégias proativas. Já *Kotler e Keller (2012)* enfatizam que a SWOT deve ser utilizada não apenas para descrição de cenários, mas como base para ações estratégicas, como o fortalecimento de diferenciais, mitigação de riscos e aproveitamento de oportunidades do mercado.

Para compreender de forma estratégica o cenário atual do negócio e fundamentar a tomada de decisões futuras, foi realizada uma análise rigorosa utilizando a ferramenta SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats), também conhecida no Brasil como matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças).

Essa metodologia é fundamental para a gestão, pois permite uma **visão 360 graus** da situação da empresa ao segregar os fatores em dois grandes ambientes de atuação:

**Ambiente Interno (Controlável):** Onde residem os recursos, capacidades e a própria performance da empresa, sendo analisados os Pontos Fortes (Strengths), que são as vantagens competitivas e diferenciais, e os Pontos Fracos (Weaknesses), que são as limitações e deficiências que exigem correções.

**Ambiente Externo (Incontrolável):** Fatores macroeconômicos, sociais, tecnológicos e de mercado que influenciam o negócio, mas sobre os quais a empresa não tem controle direto. Aqui são identificadas as Oportunidades (Opportunities), que são

tendências favoráveis a serem exploradas para o crescimento, e as Ameaças (Threats), que são os riscos e desafios que podem comprometer a estabilidade do negócio.

A profundidade dessa análise garante que as estratégias propostas não sejam baseadas apenas em intuição, mas sim em dados concretos. A coleta de informações junto aos clientes, em particular, fornece um retrato fiel da percepção de valor e da satisfação do público-alvo. Paralelamente, a observação detalhada do ambiente de mercado revela o grau de concorrência e as tendências que a empresa precisa acompanhar.

A síntese dessa avaliação apresenta o cruzamento estratégico desses quatro fatores.

- **Maximização:** Usar as Forças para aproveitar as Oportunidades.
- **Neutralização:** Usar as Forças para mitigar as Ameaças.
- **Correção:** Corrigir as Fraquezas para aproveitar melhor as Oportunidades.
- **Minimização:** Corrigir as Fraquezas para evitar que as Ameaças se tornem ainda mais críticas.

Conforme destacam Serra, Torres e Torres (2004), “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se alcancem determinados objetivos a partir de uma avaliação crítica dos ambientes.”

O Quadro 5 a seguir sintetiza esses fatores e serve como o mapa fundamental para o desenvolvimento do plano de ação, orientando as decisões a fim de transformar a crítica dos ambientes (interno e externo) em vantagem competitiva sustentável.

Quadro 5 – Matriz Swot

| AMBIENTE INTERNO (Fatores Controláveis)   | AMBIENTE EXTERNO (Fatores Incontroláveis)  |
|---|--|
| <p><b>● FORÇAS (Strengths) - O que a empresa faz bem e a coloca em vantagem.</b></p>  | <p><b>● OPORTUNIDADES (Opportunities) - Tendências e fatores externos favoráveis que podem ser explorados.</b></p>   |
| <p>Qualidade Gastronômica Excepcional:</p>  | <p>Exploração da Ambientação e Experiência:</p>  |
| <p>- 60,7% dos clientes classificam a comida como "excelente", o que confere alta reputação e padronização.</p>   | <p>- Diante da percepção de ambiente "neutro" por 26,7% dos clientes, há um grande espaço para investir em elementos sensoriais (decoreação, iluminação, trilha sonora, aromas) para elevar a experiência emocional.</p>         |
| <p>Fidelidade e Frequência Elevada:</p>   | <p>Fortalecimento do Vínculo Emocional:</p>  |
| <p>- 80,4% dos clientes frequentam o estabelecimento ao menos uma vez por semana, indicando um forte laço de satisfação e confiança.</p>  | <p>- Utilizar a alta frequência de clientes como base para criar ações de fidelização emocional (programas de relacionamento, campanhas personalizadas, tratamento diferenciado) para aprofundar o engajamento e a lealdade.</p> |
| <p>Poder de Recomendação Orgânica:</p>  | <p>Estratégias de Valor Personalizado:</p>   |
| <p>- 78,7% dos clientes espontaneamente recomendam a churrascaria, atuando como promotores da marca e garantindo um forte "boca a boca" positivo.</p>                                     | <p>- Desenvolver promoções e ofertas personalizadas com base no histórico e nas preferências de consumo (uso de dados de frequência) para aumentar a percepção de valor, justificando o preço</p>                                |
| <p><b>● FRAQUEZAS (Weaknesses) - Aspectos internos que a empresa precisa melhorar.</b></p>  | <p><b>● AMEAÇAS (Threats) - Riscos e desafios externos que podem impactar o negócio.</b></p>   |
| <p>Ineficiência Operacional no Atendimento:</p>   | <p>Sensibilidade ao Preço e Percepção de Custo:</p>  |
| <p>- 25% dos clientes estão insatisfeitos com o tempo de espera, indicando gargalos operacionais/logísticos, especialmente em horários de pico.</p>                                       | <p>- A percepção de preço elevado (acima de R\$ 75,90) representa uma barreira para a aquisição de novos clientes e um fator de risco para a migração gradual para concorrentes mais competitivos em custo-benefício.</p>        |
| <p>Ambiente Sem Diferencial Emocional:</p>  | <p>Concorrência Intensa e Saturação:</p>   |
| <p>- A percepção de "neutro" no ambiente por 26,7% dos clientes mostra que o espaço físico não contribui ativamente para uma experiência de "encantamento" ou diferenciação da marca.</p> | <p>- O mercado local de churrascarias está saturado, intensificando a concorrência. A marca precisa de um diferencial de experiência (além da comida) para manter a relevância a longo prazo.</p>                                |
| <p>Inconsistência na Experiência Total:</p>   |  |

Elaborado pelos autores, 2025.

### Forças (Strengths)

#### Qualidade (60,7% classificam como excelente):

A principal força da Churrascaria Apollo está na excelência gastronômica. Com mais de 60% dos clientes avaliando a comida como "excelente", percebe-se um padrão elevado de qualidade que fortalece a reputação da marca. Isso contribui diretamente para a fidelização dos clientes e para a boca a boca positivo.

### **Alta frequência de clientes (80,4% frequentam ao menos uma vez por semana):**

O elevado índice de frequência semanal demonstra um forte vínculo entre o público e o estabelecimento. Clientes que retornam com essa regularidade indicam satisfação contínua e confiança na experiência oferecida, além de gerar uma base sólida de receita recorrente.

### **Alta taxa de recomendação espontânea (78,7%):**

A recomendação espontânea é um indicador poderoso de lealdade e satisfação. Quase 80% dos clientes recomendam a churrascaria a outras pessoas, o que gera uma promoção orgânica da marca e reforça sua presença no mercado por meio da credibilidade dos próprios consumidores.

#### **→ Fraquezas (Weaknesses)**

##### **Tempo de espera elevado (25% insatisfeitos):**

Um quarto dos clientes expressa insatisfação com o tempo de espera. Isso indica uma deficiência operacional ou logística, especialmente em horários de pico, que pode comprometer a experiência do cliente e levá-lo a buscar alternativas concorrentes.

##### **Ambiente ainda percebido como neutro (26,7%):**

Embora o ambiente não seja necessariamente um ponto negativo, o fato de mais de um quarto dos clientes o perceberem como "neutro" revela uma oportunidade perdida de encantar. Um ambiente mais acolhedor, temático ou personalizado poderia elevar a percepção emocional da experiência gastronômica.

##### **21,3% inseguros em recomendar:**

Apesar da alta taxa de recomendação geral, mais de 1 em cada 5 clientes não se sente seguro em indicar o restaurante. Essa insegurança pode estar ligada à inconsistência no atendimento, no tempo de espera ou à relação custo-benefício. Esses pontos devem ser compreendidos mais a fundo.

#### **→ Oportunidades (Opportunities)**

##### **Melhorar a percepção do ambiente:**

Diante da neutralidade apontada por parte dos clientes, investir na ambientação do espaço pode criar experiências mais memoráveis. A decoração, a iluminação, a

trilha sonora e até mesmo aromas podem ser ajustados para transmitir identidade e tornar o local mais atrativo emocionalmente.

#### **Trabalhar a fidelização emocional:**

A frequência alta indica uma boa base de clientes fiéis, mas há espaço para aprofundar esse vínculo por meio de ações de fidelização emocional, como programas de relacionamento, campanhas personalizadas, surpresas em datas especiais, e atendimento personalizado.

#### **Oferecer promoções personalizadas:**

Campanhas direcionadas com base em preferências ou hábitos de consumo podem aumentar a percepção de valor e gerar maior engajamento. A personalização nas promoções ajuda a mostrar que a marca conhece e valoriza o cliente individualmente.

#### **→ Ameaças (Threats)**

#### **Percepção negativa em relação ao preço (acima de R\$ 75,90):**

Preços considerados elevados podem gerar barreiras, especialmente em um mercado sensível à economia. Essa percepção pode afastar potenciais novos clientes ou provocar uma migração gradual para concorrentes com melhor custo-benefício. É essencial alinhar o valor percebido com o preço cobrado.

#### **Saturação do mercado local:**

A presença de diversas churrascarias ou estabelecimentos similares na região pode intensificar a concorrência, reduzindo o diferencial competitivo. Em mercados saturados, apenas marcas que oferecem experiências superiores e únicas conseguem se destacar de forma duradoura.

Fica evidente que a prioridade estratégica da Churrascaria Apollo deve ser a correção das Fraquezas internas (tempo de espera e ambiente neutro). Isso permitirá o aproveitamento total das Oportunidades de fidelização, consolidando a marca como líder de valor, e não apenas de preço, no mercado competitivo.

## 9. PLANO DE AÇÃO

O Plano de Ação foi meticulosamente desenhado para atender ao objetivo geral de melhorar a experiência geral do cliente, aumentar o índice de recomendação (NPS), otimizar o tempo de atendimento e consolidar a faixa de preço ideal percebida. Com base nos dados críticos levantados na pesquisa de satisfação e na aplicação da Matriz SWOT, identificamos os pontos de contato que exigem intervenção imediata para transformar a percepção neutra ou insatisfeita do cliente em encantamento e lealdade.

### **Redução do Tempo de Espera (25% apontaram insatisfação)**

A insatisfação de **25%** dos clientes com o tempo de atendimento é um **ponto crítico** que, se não corrigido, atua como um catalisador de experiências negativas, impactando diretamente o NPS (Net Promoter Score) e a fidelização. A percepção de eficiência está intimamente ligada à rapidez do serviço, e a demora gera frustração e desvalorização da experiência.

Ação 1: Mapear picos de demanda e reforçar escala de atendimento

- ✓ Gerente (**Responsável**)
- ✓ 30 dias (**Prazo**)
- ✓ Tempo médio de atendimento < 5 min (**Indicadores KPIs**)
- ✓ Escala otimizada, treinamento de agilidade (**Recursos Necessários**)

Esta ação foca na otimização de processos internos e alocação de recursos. O mapeamento minucioso dos picos de demanda (dias da semana, horários específicos, sazonalidades) permitirá uma distribuição de pessoal baseada em dados reais, e não em suposições. O reforço da escala nos momentos cruciais garante que o aumento do fluxo de clientes seja acompanhado por uma capacidade de resposta proporcional.

O treinamento de agilidade, além de focar na rapidez, deve enfatizar a qualidade do primeiro toque a capacidade de o colaborador resolver a demanda rapidamente, mas com atenção e cortesia. A meta de reduzir o Tempo médio de

atendimento para menos de 5 minutos é um KPI agressivo que estabelece um novo padrão de eficiência operacional. Ao cumprir este prazo, a empresa transforma um ponto de dor em um diferencial competitivo, fortalecendo a percepção de excelência. Este é um trabalho de base, essencial para o sucesso das ações seguintes.

Ação 2: Implementar sistema de reserva online e fila virtual

- ✓ Gerente / Marketing (**Responsável**)
- ✓ 90 dias (**Prazo**)
- ✓ % de uso da reserva online, tempo médio de espera (**Indicadores KPIs**)
- ✓ Software, QR Codes, página web (**Recursos Necessários**)

A digitalização do processo de espera é um avanço estratégico que oferece autonomia e previsibilidade ao cliente. O sistema de reserva online permite que o cliente planeje sua visita sem a incerteza da espera, enquanto a fila virtual (acompanhada via celular) liberta o cliente do tempo de espera físico no local.

O uso de QR Codes e uma página web intuitiva facilita a adoção da tecnologia, integrando-a à jornada do cliente. Os KPIs de % de uso da reserva online medirão a aceitação da ferramenta, enquanto o tempo médio de espera validará a eficácia operacional. Estrategicamente, esta ação não apenas reduz a frustração, mas também moderniza a imagem da marca, alinhando-a às expectativas do consumidor contemporâneo por soluções digitais e fluidas. A gestão ganha, adicionalmente, uma poderosa ferramenta de previsão de demanda e gestão de mesas.

### **Fortalecimento do Ambiente Físico (26,7% neutros)**

A neutralidade de 26,7% dos clientes em relação ao ambiente físico (o "talvez" do espaço) indica que a churrascaria está deixando de explorar uma poderosa alavanca de encantamento sensorial. O ambiente é o palco da experiência e um fator crucial para o tempo de permanência, o gasto médio e a satisfação geral.

Ação 1: Atualização visual e sonora do espaço (iluminação, música ambiente)

- ✓ Gerente / Marketing (**Responsável**)
- ✓ 120 dias (**Prazo**)
- ✓ Avaliação pós-visita (via QR code) (**Indicadores KPIs**)
- ✓ Investimento em som/luz (**Recursos Necessários**)

Esta ação visa a imersão sensorial. A iluminação deve ser revista para criar um clima mais acolhedor e "premium," valorizando a apresentação dos pratos e a arquitetura do espaço. A música ambiente deve ser profissionalmente selecionada para complementar a experiência (gênero e volume adequados ao horário), atuando como um elemento que relaxa, engaja e estende o tempo de permanência.

A mudança é mensurada pelo feedback imediato via QR Code na mesa (Ação 3 da Fidelização), garantindo que as modificações estejam alinhadas à percepção do público. O investimento em som e luz é um investimento direto na atmosfera da marca, transformando um elemento neutro em um diferencial competitivo que reforça o posicionamento e a memória positiva da visita.

Ação 2: Inclusão de áreas temáticas ou experiências interativas

- ✓ Gerente / Arquiteto (**Responsável**)
- ✓ 120 dias (**Prazo**)
- ✓ Feedback direto do cliente (**Indicadores KPIs**)
- ✓ Projeto técnico, orçamento (**Recursos Necessários**)

Criar áreas interativas, como uma grelha visível (onde o cliente pode observar a finalização dos cortes), é uma estratégia de Marketing de Experiência. Essa transparência e proximidade com o processo de preparo do alimento geram confiança, despertam o apetite e valorizam a qualidade da matéria-prima.

A experiência interativa transforma o cliente de mero espectador em participante.

O Feedback direto (coletado verbalmente pela equipe e por pesquisa) será o KPI principal, medindo a surpresa e o engajamento gerados. Estrategicamente, esta ação diferencia a churrascaria da concorrência, oferecendo não apenas uma refeição, mas

um espetáculo gastronômico, o que aumenta o potencial de compartilhamento (marketing boca a boca e digital).

### **Consolidação do Preço Ideal**

A faixa de preço é um ponto sensível que deve ser ancorado na percepção de valor. As ações visam otimizar a receita, atrair fluxo em momentos de baixa demanda e justificar o valor "premium" nos momentos de pico, consolidando a ideia de que o preço é justo pela experiência oferecida.

Ação 1: Estabelecer faixa fixa promocional de R\$65,90 a R\$69,90 em dias estratégicos (ex: meio da semana)

- ✓ Comercial/Financeiro (**Responsável**)
- ✓ 30 dias (**Prazo**)
- ✓ Ticket médio diário, fluxo de clientes (**Indicadores KPIs**)
- ✓ Planejamento financeiro (**Recursos Necessários**)

Esta é uma tática de gestão de receita e fluxo de caixa. A faixa promocional atua como um incentivo claro para o cliente visitar o estabelecimento em dias de menor movimento (segunda a quinta-feira). O preço fixo entre R\$65,90 e R\$69,90 é estrategicamente posicionado para ser percebido como acessível sem desvalorizar a marca.

Os KPIs de Ticket médio diário e Fluxo de clientes nestes dias medirão o sucesso da estratégia. O objetivo não é apenas aumentar a receita nos dias de semana, mas também ocupar a capacidade ociosa, otimizando os custos fixos. Esta ação cria uma proposta de valor dupla: um preço de entrada atrativo e um preço premium justificado, ambos contribuindo para o posicionamento da marca.

Ação 2: Reposicionar o preço R\$75,90 como valor "premium" com diferenciais visíveis

- ✓ Marketing (**Responsável**)
- ✓ 30 dias (**Prazo**)
- ✓ Aceitação e percepção de valor (**Indicadores KPIs**)

- ✓ Comunicação visual, novos itens ou experiências agregadas (**Recursos Necessários**)

O preço de R\$75,90 deve ser um símbolo de excelência. Reposicionar este valor significa introduzir diferenciais tangíveis que justifiquem a elevação. Isso pode incluir: um corte de carne exclusivo, um atendimento mais detalhado (ex: sommelier de vinhos/cervejas), ou acesso a um bufê especial de sobremesas ou *delicatessen*.

O Marketing deve criar uma narrativa coesa para este preço, utilizando comunicação visual (cardápios, sinalização) que destaque a exclusividade. O KPI de Aceitação e percepção de valor será crucial para garantir que o cliente perceba a troca de valor como justa. Esta ação segmenta o público, atrai clientes dispostos a pagar mais por uma experiência superior e, crucialmente, eleva a margem de lucro do estabelecimento.

### **Aumento da Fidelização e Recomendação (21,3% disseram “talvez”)**

Os 21,3% de clientes que responderam "talvez" sobre a recomendação (NPS) representam a oportunidade de ouro para converter clientes satisfeitos em promotores leais. A fidelização é a base para o crescimento sustentável e para a redução do custo de aquisição de novos clientes.

Ação 1: Criar programa de fidelidade digital (pontos por visita ou consumo)

- ✓ Gerencia / Marketing (**Responsável**)
- ✓ 45 dias (**Prazo**)
- ✓ Número de cadastrados, taxa de retorno (**Indicadores KPIs**)
- ✓ App / Sistema de cadastro simples via QR Code (**Recursos Necessários**).

Um programa de fidelidade digital, acessível via QR Code (sem a necessidade de baixar um app pesado), oferece praticidade e incentivo direto à recorrência. O sistema deve recompensar a lealdade de forma simples e tangível (ex: a cada 5 visitas, a 6ª tem 50% de desconto).

Os KPIs de Número de cadastrados e Taxa de retorno medirão o engajamento e a eficácia. Estrategicamente, esta ação cria uma base de dados qualificada (CRM), permitindo o envio de comunicações personalizadas (aniversário, ofertas exclusivas) e transformando o cliente indeciso (o "talvez") em um frequentador regular

Ação 2: Reforçar treinamento de atendimento humanizado e encantamento

- ✓ RH (**Responsável**)
- ✓ Permanente (1x/semestre) (**Prazo**)
- ✓ Índice de avaliação  $\geq 4,8$  estrelas (**Indicadores KPIs**)
- ✓ Materiais de capacitação (**Recursos Necessários**)

O atendimento humanizado é o principal diferencial em um mercado commodity. O treinamento deve ir além da cortesia, focando em empatia, resolução proativa de problemas e personalização (chamar o cliente pelo nome, memorizar preferências). Sendo uma ação permanente, garante que novos colaboradores e a equipe existente mantenham o padrão de excelência.

O KPI de Índice de avaliação 4,8 estrelas nas plataformas de feedback (Google, iFood, etc.) é um indicador de qualidade percebida de alto nível. Investir em RH é investir no ativo mais valioso da empresa, criando uma cultura interna de excelência que se manifesta em experiências de encantamento e, conseqüentemente, em clientes promotores (NPS).

Ação 3: Solicitar avaliações pós-visita e monitorar NPS mensalmente

- ✓ Gerente (**Responsável**)
- ✓ Imediato (**Prazo**)
- ✓ NPS  $\geq 80$ , média  $\geq 4,7$  estrelas (**Indicadores KPIs**)
- ✓ Google Forms, QR code nas mesas (**Recursos Necessários**)

A coleta de avaliações pós-visita e o monitoramento contínuo do NPS (Net Promoter Score) são essenciais para mensurar a satisfação real do cliente, identificar oportunidades de melhoria e validar a eficácia das ações implementadas. Ao solicitar feedback imediato, a empresa demonstra compromisso com a experiência do cliente, criando canais de comunicação diretos que fortalecem a confiança e o relacionamento.

O monitoramento mensal do NPS e das avaliações médias ( $\geq 4,7$  estrelas) permite acompanhar tendências, detectar rapidamente pontos de insatisfação e ajustar processos de forma ágil, garantindo que a qualidade do atendimento e dos serviços se mantenha consistente. Além disso, essa prática fornece insumos estratégicos para decisões de marketing, operações e treinamento, promovendo melhorias contínuas baseadas em dados concretos.

Do ponto de vista estratégico, ações como essa aumentam a fidelização e a recomendação, fortalecem a imagem da empresa como orientada ao cliente e permitem consolidar uma cultura de excelência e melhoria contínua, gerando vantagem competitiva sustentável no mercado.

### 9.1 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Para garantir a excelência no atendimento ao cliente e a eficiência operacional, foram definidos indicadores-chave de desempenho (KPIs) que possibilitam o acompanhamento contínuo dos resultados. Esses indicadores abrangem aspectos relacionados à experiência do cliente, desempenho financeiro e fidelização, sendo monitorados com periodicidades distintas conforme sua natureza e impacto no negócio. Abaixo, apresenta-se o Quadro 6, que sintetiza os principais indicadores adotados, suas respectivas metas e a frequência de monitoramento:

Quadro 6 monitoramento e avaliação

| Indicador                       | Meta              | Frequência |
|---------------------------------|-------------------|------------|
| Tempo médio de espera           | < 5 minutos       | Semanal    |
| NPS (Net Promoter Score)        | $\geq 80$         | Mensal     |
| Ticket médio                    | R\$69,90 $\pm$ 5% | Mensal     |
| Nota média geral (1–5 estrelas) | $\geq 4,7$        | Mensal     |
| Retorno do cliente fidelizado   | $\geq 60\%$       | Trimestral |

Elaborado pelos autores, 2025.

Este quadro apresenta os principais indicadores de desempenho voltados para a experiência do cliente e o desempenho comercial. Ele define metas quantitativas e qualitativas, bem como a frequência de monitoramento para cada indicador, permitindo acompanhamento contínuo e ações corretivas quando necessário.

O tempo médio de espera, com meta inferior a 5 minutos e monitoramento semanal, mede o tempo que o cliente aguarda pelo atendimento ou serviço. Manter esse indicador abaixo do limite estipulado garante eficiência operacional e contribui diretamente para a satisfação do cliente. A medição semanal permite identificar rapidamente gargalos ou variações sazonais no fluxo de atendimento, possibilitando ajustes ágeis.

O NPS (Net Promoter Score), com meta igual ou superior a 80 e avaliação mensal, mensura a probabilidade de os clientes recomendarem a empresa a terceiros. Um NPS elevado indica excelência no relacionamento com o cliente e alta fidelidade. A periodicidade mensal permite implementar ações de melhoria contínua e realizar ajustes estratégicos em marketing e atendimento.

O ticket médio, com meta de R\$69,90  $\pm$  5% e monitoramento mensal, representa o valor médio gasto por cliente em cada transação. Controlar o ticket dentro da faixa estipulada garante previsibilidade de receita e auxilia na gestão de margem e promoções. O acompanhamento mensal possibilita a análise de tendências de consumo e ajustes no mix de produtos. A nota média geral, em escala de 1 a 5 estrelas, deve ser igual ou superior a 4,7, com monitoramento mensal. Este indicador reflete a avaliação geral do cliente em relação à experiência, à qualidade do serviço e aos produtos oferecidos. Uma nota elevada demonstra alto nível de satisfação, enquanto o acompanhamento mensal ajuda a identificar pontos fortes e áreas que necessitam de aprimoramento.

O retorno de clientes fidelizados, com meta de 60% ou mais e monitoramento trimestral, mede a proporção de clientes que retornam à empresa dentro de um período determinado. Este indicador é essencial para avaliar a eficácia das estratégias de retenção e fidelização, e o monitoramento trimestral é adequado para observar padrões de comportamento de compra repetida.

De forma geral, todos os indicadores estão interligados. Por exemplo, a redução do tempo de espera tende a aumentar a satisfação do cliente, refletida na nota média, impactando positivamente o NPS e o retorno de clientes fidelizados. Além disso, a

definição de periodicidades específicas permite que métricas mais voláteis, como o tempo de espera, sejam acompanhadas com maior frequência, enquanto indicadores que refletem tendências de longo prazo, como a fidelização, são monitorados em intervalos mais amplos.

## **10. CONCLUSÃO**

O presente projeto integrador, focado na consultoria estratégica para a Churrascaria Apollo com o objetivo central de analisar a jornada do cliente e identificar oportunidades de melhoria na Experiência do Consumidor, demonstrou de forma inequívoca que o foco no cliente não é apenas um diferencial, mas o pilar fundamental para a sobrevivência e prosperidade em um mercado altamente competitivo como o setor alimentício. A experiência do consumidor transcende a simples transação comercial e a qualidade do produto, abrangendo a percepção completa que o cliente tem de todas as interações com a marca. É a criação de momentos inesquecíveis, o estímulo dos sentidos e das emoções, e a formação de laços verdadeiros que garantem a fidelidade e o valor da marca.

O estudo se ancorou em uma fundamentação teórica robusta que integra os conceitos mais atuais do marketing de experiência. A adoção dos Módulos Estratégicos de Experiência (SEMs) de Bernd Schmitt (Sense, Feel, Think, Act e Relate) serviu como base conceitual para avaliar as dimensões emocionais, sensoriais e relacionais da interação, reconhecendo que em um restaurante, a experiência deve ser holística e envolvente. Complementarmente, a análise do ambiente competitivo foi estruturada com as Cinco Forças de Porter. Essa ferramenta crucial revelou um cenário de elevada rivalidade entre concorrentes e forte poder de barganha dos clientes, que estão cada vez mais exigentes e bem informados devido ao avanço tecnológico. A ameaça de novos entrantes e de produtos substitutos (como deliverys e cozinhar em casa) reforça a urgência de que a Churrascaria Apollo invista continuamente em uma experiência diferenciada e memorável para manter sua atratividade e sustentabilidade.

A trajetória da Churrascaria Apollo, com mais de quatro décadas de história, serviu como um estudo de caso prático da necessidade de adaptação e valorização do cliente. Momentos críticos, como a crise de 2013 e, principalmente, a pandemia de COVID-19, ensinaram à gestão a importância do planejamento financeiro sólido e da

diversificação de canais de atendimento (como o delivery). No entanto, o aprendizado mais valioso, reforçado pelos períodos de expansão (2017-2019), foi a consolidação da experiência do cliente como o elemento central da vantagem competitiva. A empresa compreendeu que o sucesso a longo prazo depende de um ambiente acolhedor, atendimento de qualidade e um padrão elevado de serviço, o que forma a base para as estratégias futuras.

Para cumprir o objetivo de diagnosticar os pontos fortes e as fragilidades da experiência atual, o projeto utilizou uma metodologia mista, de caráter exploratório e descritivo, empregando uma pesquisa conclusiva do tipo descritiva transversal. O levantamento de dados primários, realizado por meio de um questionário online (Google Forms), foi fundamental para coletar o feedback direto dos consumidores, transformando críticas e reclamações em oportunidades de inovação e diferenciação competitiva. Conforme informações do Sebrae, a pesquisa de satisfação é uma ferramenta estratégica que auxilia na tomada de decisões e fortalece a lealdade, pois a satisfação está diretamente ligada à repetição dos hábitos de compra.

A análise dos resultados preliminares confirmou a afinidade do público com o segmento de churrascarias, com 77% dos respondentes afirmando ter o hábito de frequentá-las, e uma parcela significativa demonstrando consumo regular (80,4% uma vez por semana). Esse dado é de importância capital, pois indica que a Churrascaria Apollo opera em um mercado com público cativo e de consumo frequente, reforçando o potencial de fidelização e a necessidade de manter o padrão de qualidade elevado para atender às expectativas desse público. Além disso, a pesquisa iniciou a sondagem da percepção de valor, com a maioria dos clientes considerando justo um preço na faixa de R\$ 65,90 a R\$ 69,90. Essa percepção de preço justo deve orientar a política de custos e a estratégia de ofertas da churrascaria, garantindo competitividade sem comprometer a satisfação.

Embora os resultados completos e as propostas de melhoria (que constituem o objetivo específico final do projeto) não estejam detalhados neste estágio do trabalho, os resultados iniciais da pesquisa e o diagnóstico teórico já permitem traçar um caminho claro para o futuro da Churrascaria Apollo.

O grande mérito do projeto reside em sua capacidade de integrar teoria e prática, fornecendo à Churrascaria Apollo não apenas um mapeamento da jornada do cliente, mas também a fundamentação estratégica para sustentar suas decisões. O

projeto reforça a necessidade de otimizar os processos de atendimento, ambientação e relacionamento, elementos essenciais que vão além da qualidade da carne.

A experiência em um restaurante envolve o ambiente, a agilidade, a limpeza, a facilidade de reserva e o pós-atendimento.

A Churrascaria Apollo, com seu forte senso de tradição e hospitalidade, tem a base ideal para se consolidar como a churrascaria preferida de Curitiba. O caminho a seguir, que seria detalhado nas propostas de melhoria, deve focar em: Aproveitar o alto índice de clientes habituais com programas de fidelidade e comunicação personalizada, Atuar nos momentos de contato identificados na jornada do cliente (as "dores") para garantir que a experiência seja fluida, consistente e, utilizar os SEMs de Schmitt para que cada ponto de contato da churrascaria desde a decoração e iluminação (Sense) até a forma como o cliente se sente parte da história da marca (Relate) seja intencionalmente desenhado para despertar emoções positivas e gerar vínculos afetivos.

Em suma, o projeto se consolida como um guia estratégico para o aprimoramento contínuo da experiência na Churrascaria Apollo, transformando os aprendizados de quatro décadas, a solidez teórica e os dados de satisfação em uma cultura organizacional voltada para a excelência e o crescimento sustentável.

A continuidade do projeto, com a implementação das propostas de melhoria, garantirá que a Churrascaria Apollo fortaleça seu posicionamento competitivo, a lealdade de seus clientes e a sua margem de lucro, reafirmando que, em um mercado de alta concorrência, o cliente feliz é, de fato, o maior motor de lucro.

## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFIAS

**BUCAR, Amanda.** *Jornada da experiência do cliente: unindo práticas e metodologias da cultura customer centric para alcançar crescimento e geração de resultados com foco no cliente!*. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2022. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 09 abr. 2025.

**ANDREWS, Kenneth R.** *The concept of corporate strategy*. Homewood: Irwin, 1971.

**GIL, Antonio Carlos.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

**COELHO, A.; RIBEIRO, L.** Resenha crítica sobre *The Experience Economy*. Observatório de Inovação do Turismo “A Economia da Experiência.” *Revista OIT*, FGV, 2005.

**FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D.** *Marketing estratégico*. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

**IZIDORO, Cleyton (org.).** *Análise e pesquisa de mercado*. São Paulo: Pearson, 2015. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 09 abr. 2025.

**KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan.** *Administração de marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

**KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan.** *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

**KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan.** *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

**KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan.** *Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

**MALHOTRA, N. K.** *Pesquisa de marketing: foco na decisão*. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 09 abr. 2025.

**NORMAN, Donald A.** *The design of everyday things*. New York: Basic Books, 2013.

**PINE, B. J.; GILMORE, J. H.** *The experience economy: work is theater & every business a stage*. Harvard Business School Press, 1999.

**PORTER**, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**SCHMITT**, Bernd H. *Marketing de experiência: como criar experiências memoráveis que encantam os clientes*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

**SEBRAE**. *Guia completo sobre pesquisa de satisfação*. Recife: SEBRAE, [s.d.]. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Guia\\_completo\\_sobre\\_pesquisa\\_de\\_satisfa%C3%A7%C3%A3o.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Guia_completo_sobre_pesquisa_de_satisfa%C3%A7%C3%A3o.pdf). Acesso em: 09 abr. 2025.

## **Anexo 1 - Questionário**

Você tem o hábito de frequentar Churrascaria?

Sim

Não

Neutro

Com qual frequência você frequenta Churrascaria?

1x por semana

2x por semana

Mais de 2x por semana

Qual o valor você acha justo pelo serviço oferecido?

R\$ 65,90

R\$ 69,90

R\$ 75,90

R\$ 79,90

O tempo de espera para ser atendido foi satisfatório?

Sim

Não

Em parte

Como você avaliaria a qualidade da comida servida?

Excelente

Bom

Regular

Ruim

Péssimo

O ambiente da churrascaria contribuiu positivamente para a sua experiência?

Sim

Não

Neutro

Você recomendaria a **Churrascaria Apollo** para outras pessoas?

Sim

Não

Talvez

Avalie a sua experiência geral considerando 5 estrelas para muito boa e 1 estrela para péssima.



## Anexo 2 - Avaliação do Google

Atualmente, a Churrascaria Apollo orgulha-se de reunir mais de 6.700 avaliações no Google, mantendo uma impressionante média de 4,5 estrelas — reflexo do compromisso com a qualidade e a satisfação dos clientes.

### Churrascaria Apollo

R: Antônio Sprada, 51 - Boqueirão, Curitiba - PR, 81650-264, Brasil

4,5  6.721 avaliações 

 3 dias atrás **NOVA**

R\$ 100-120

A melhor da melhor, minha predileta e ficou mais linda após a reforma seu bufê é diversificado conta com um bufê de massas tbm e as carnes são no seu ponto, sou sempre muito bem atendida, desde o estacionamento aos meninos do salão os drinks e ao cafezinho com creme na saída.TOP

Comida: 5/5 | Serviço: 5/5 | Ambiente: 5/5

 5 dias atrás **NOVA**

+R\$ 200

Adoro ir na Apollo. Lugar super agradável, e aquele café com chantilly na saída é realmente o máximo. Atendimento perfeito, preço compatível.

Comida: 5/5 | Serviço: 5/5 | Ambiente: 5/5

 5 dias atrás **NOVA**

Boa churrascaria. Pouca variedade de carnes. Mas as que tem vale a pena.

Comida: 3/5 | Serviço: 3/5 | Ambiente: 3/5

 uma semana atrás **NOVA**

Almoço | R\$ 40-60

Muito bom esse lugar recomendo a todos

Comida: 5/5 | Serviço: 5/5 | Ambiente: 5/5

 uma semana atrás **NOVA**

R\$ 80-100

No geral é o bom. Não tem muitas opções no Buffet e carnes, mas são saborosas. Bem feitas. Recomendo!

Comida: 4/5 | Serviço: 4/5 | Ambiente: 4/5