

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Emília Dornelles Hetzel

**PLANO DE MARKETING
PARA O NEGÓCIO DE FABRICAÇÃO DE BOLOS INTEGRAIS
BOLO DO BEM**

Porto Alegre

2014

EMÍLIA DORNELLES HETZEL

**PLANO DE MARKETING
PARA O NEGÓCIO DE FABRICAÇÃO DE BOLOS INTEGRAIS
BOLO DO BEM**

**Trabalho de conclusão de curso de
graduação apresentado ao Departamento de
Ciências Administrativas da Universidade
Federal do Rio Grande do Sul, como
requisito parcial para a obtenção do grau
de Bacharel em Administração.**

Orientadora: Daniela Callegaro de Menezes

Porto Alegre

2014

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar aos meus pais, Maria Inês e José Henrique, pelos ensinamentos que me foram passados desde o aconchego do colo, nos dias de hoje e certamente também no futuro. Sem vocês os tropeços da vida durante o curso de meus anos de faculdade seriam muito mais dolorosos. O carinho recebido em todos esses momentos faz com que a família se mantenha em primeiro lugar na minha lista de prioridades. Sem vocês nada seria possível.

Agradeço também a minha irmã, colaboradora, amiga para todas as horas e conselheira Alice. As verdades ditas por ela me mostram outros pontos de vista em relação à vida, fazendo com que minhas ações sejam sempre bem pensadas, repensadas e ponderadas.

Agradeço aos amigos conquistados durante os seis anos e meio frequentando a Escola de Administração. Destaco o grupo “Never Stop”, amigos tanto para uma cervejinha depois da aula, quanto para auxílio nos passos acadêmicos, profissionais e pessoais que foram e ainda serão dados durante toda a vida.

Agradeço à PS Júnior pelo acompanhamento e pesquisa realizados com a Bolo do Bem após escolha do negócio pelo júri no evento Pitch Your Business, ocorrido em dezembro de 2013. O árduo trabalho realizado pelos consultores Giorgio Zilli, Fernanda Bohn, Jéssica Tunes, Luiz Carlos Gomes, Stéfane Toalto e Marcelo Centeno foi essencial para apresentação de Pesquisas de Mercado condizentes com a realidade enfrentada pelo negócio, contribuindo (e muito!) para o Plano de Marketing construído.

Agradeço também aos empreendedores que auxiliaram com informações valiosas, fazendo possível a elaboração do trabalho a seguir apresentado. São eles: Gabriela Rossoni (Casa Natural Armazém), Lucas Funchal (Dio Santto! Cioccolato Artigianale) e Luiza Vortmann e Manoela Braghini (Holy Nuts – Manteigas Gourmets).

E por fim agradeço à orientadora Professora Daniela Callegaro de Menezes por todo o apoio, tempo e atenção dispensados durante os semestres de desenvolvimento do trabalho.

- A vida, Senhor Visconde, é um pisca-pisca.

A gente nasce, isto é, começa a piscar.

Quem pára de piscar, chegou ao fim, morreu.

Piscar é abrir e fechar os olhos - viver é isso.

É um dorme-e-acorda, dorme-e-acorda, até que dorme e
não acorda mais.

(...) A vida das gentes nesse mundo, senhor sabugo, é isso.

Um rosário de piscadas.

Cada pisco é um dia.

Pisca e mama; pisca e anda; pisca e brinca; pisca e estuda;

pisca e ama; pisca e cria filhos; pisca e geme os
reumatismos; por fim pisca pela última vez e morre.

- E depois que morre? - perguntou o Visconde.

- Depois que morre, vira hipótese. É ou não é?

(Monteiro Lobato, 1936, trecho de “Memórias da Emília”)

RESUMO

O trabalho a seguir apresentado partiu da necessidade de maior conhecimento e melhor compreensão e contato com o público com o qual a Bolo do Bem deve se relacionar. Buscou-se, desta forma, a elaboração de um Plano de Marketing para o negócio, conciliando conhecimentos administrativos com movimentos empreendedores e do setor de bolos integrais, com a finalidade de apresentar leituras do mercado e formas de inserção de novas ideias voltadas à produção e venda de alimentos saudáveis por microempreendedores. Destaca a necessidade máxima de divulgação da marca por meio de suas características diferenciadoras, a oferta de produtos adequados à realidade diária do público alvo trabalhado, o quão interessante é o incentivo à recomendação em se tratando de uma categoria radicalmente nova e a importância da oferta de serviços cuja qualidade condiga com os produtos trabalhados. Assim, foram compreendidos pela autora as tarefas e desafios diários a serem enfrentados para sua continuidade, conhecendo a importância da procura pelo público correto, da forma adequada e oferecendo os produtos e serviços por ele procurados. A metodologia utilizada mesclou pesquisa qualitativa e quantitativa. Foram pesquisados autores referência da área de marketing, além de conhecedores da área e compradores de produtos da marca. Após reunião e análise dos dados obtidos, conclui-se que a posse de conhecimentos suficientes, expressos através de um Plano de Marketing, auxiliará a Bolo do Bem na continuidade de suas atividades, guiando-a no novo mercado de produtos saudáveis, em plena expansão.

Palavras chave: alimentos saudáveis; bolos caseiros; plano de marketing.

ABSTRACT

This research was motivated by the necessity of a better understanding, comprehension, and contact with the public with which Bolo do Bem must relate to. We sought, thus, the elaboration of a Marketing Plan for the business, reconciling administrative knowledge and the entrepreneurs' movement with the section of whole-wheat cakes, with the purpose of presenting market interpretations and ways of inserting new ideas focused on the production and sale of healthy food by the micro-entrepreneurs. It highlights the need of maximum disclosure of the brand through its differentiator characteristics, the offer of adequate products to the daily reality of the aimed public, the importance of, not only incentivizing recommendations whenever dealing with a radically new category, but also of the bidding of services whose quality matches the products. Thereby, the daily tasks and challenges to be faced for its abidance were taken into account by the author, recognizing the importance of the search for the right public in an adequate way, and offering the products and the services sought after by this public. The methodology used merged the quantitative and qualitative researches. Marketing authors and the brand purchasers were studied too. After gathering and analyzing the obtained data, it was concluded that the possession of sufficient knowledge, based on a Marketing Plan, will assist Bolo do Bem in the continuity of its activities, guiding it in the new market of healthy products, which is in full expansion.

Keywords: healthy food; homemade cakes; marketing plan.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: Mapa de mercado com influenciadores.....	17
FIGURA 2: O processo de planejamento estratégico.....	20
FIGURA 3: A relação entre ambientes em uma análise da situação.....	24
FIGURA 4: Matriz de oportunidades e ameaças.	33
FIGURA 5: Matriz Ansoff.....	36
FIGURA 6: Cinco estratégias para a escolha do mercado-alvo.....	37
FIGURA 7: Três estratégias genéricas.	39
FIGURA 8: Metodologia utilizada.	43
FIGURA 9: Cupcake de Banana - Sempre Viva Alimentos Saudáveis	56
FIGURA 10: Muffin de Nozes - Glulac Free	57
FIGURA 11: Muffin de Chocolate com Coco - Nutriente Alimentos Funcionais	58
FIGURA 12: Bolo Integral com Damasco - Casa do Croissant.....	59
FIGURA 13: Bolinho de Frutas - Secale Pães Orgânicos	60
FIGURA 14: Escalas de Avaliação.	68
FIGURA 15: Matriz SWOT - Bolo do Bem.....	76
FIGURA 16: Cruzamentos da Matriz SWOT.....	79
FIGURA 17: Estratégias e Planos de Ação.	82
FIGURA 18: Metas de Marketing e Respectivos Indicadores.....	84
QUADRO 1: Estrutura de um plano de marketing.	21
QUADRO 2: Memorando de Marketing: Critérios para um plano de marketing.....	22
QUADRO 3: Realizando uma auditoria.	25
QUADRO 4: A Matriz SWOT.....	26
QUADRO 5: Checklist para análise de forças/fraquezas.	28
QUADRO 6: Um modelo para analisar o ambiente externo.	31
QUADRO 7: Simplificação e objetivos e estratégias corporativas.....	35
QUADRO 8: Tipos de controle de marketing.....	40
QUADRO 9: Comparação das despesas com alimentação no domicílio entre 2002- 2003 e 2008-2009.	62
QUADRO 10: Escala de Avaliação - Forças.....	70

QUADRO 11: Escala de Avaliação - Fraquezas.....	72
QUADRO 12: Escala de Avaliação - Oportunidades.....	74
QUADRO 13: Escala de Avaliação - Ameaças.	75
QUADRO 14: Metas e Objetivos de Marketing.	77

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	8
2.	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	10
3.	OBJETIVOS.....	12
3.1.	Objetivo Geral.....	12
3.2.	Objetivos Específicos.....	12
4.	REVISÃO TEÓRICA.....	13
4.1.	Marketing.....	13
4.1.1.	Conceitos Centrais de Marketing.....	14
4.2.	Plano de Marketing.....	19
4.2.1.	Etapas de um Plano de Marketing.....	20
5.	METODOLOGIA.....	42
5.1.	Propósito do Projeto.....	42
5.2.	Método (Delineamento).....	43
5.2.1.	Pesquisa Quantitativa.....	43
5.2.2.	Pesquisa Qualitativa.....	44
6.	PLANO DE MARKETING.....	47
6.1.	Declaração da Missão.....	47
6.2.	Análise Situacional.....	47
6.2.1.	Ambiente Interno – A Bolo do Bem.....	48
6.2.2.	Ambiente do Consumidor.....	50
6.2.3.	Ambiente Externo.....	55
6.3.	Análise SWOT.....	66
6.3.1.	Forças.....	66
6.3.2.	Fraquezas.....	66
6.3.3.	Oportunidades.....	67

6.3.4. Ameaças.....	67
6.3.5. Escala de Avaliação.....	67
6.4. Metas e Objetivos de Marketing.....	77
6.5. Estratégias de Marketing.....	77
6.6. Implementação, Controle e Reavaliação.....	83
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
APÊNDICE A – Roteiro utilizado para realização de entrevistas.....	89
APÊNDICE B – Pesquisa de Satisfação (Questionário).....	91
APÊNDICE C – Pesquisa de Satisfação (Resultados).....	97
ANEXO A – Marca da Bolo do Bem.....	107
ANEXO B - Relatório Final do Projeto Bolo do Bem (PS Júnior Consultoria Empresarial).....	108
ANEXO C – Método para Cruzamento de Informações da Matriz SWOT (Professor Doutor Cláudio José Müller).....	121

1. INTRODUÇÃO

Recordar o aroma delicioso que dominava a casa de nossos avós nos faz entender o conceito de bolos caseiros. Essas delícias são os bolos “sem frescura”, sem cobertura e, muitas vezes, sem a chance de se ter acesso às receitas de família, por vezes guardadas a sete chaves. Adorados por muitos brasileiros, os bolos caseiros costumam ser receitas fáceis e de baixo custo, mas, em razão do trabalho a ser despendido, muitas vezes não chegam até os fornos.

O mercado de bolos na cidade de Porto Alegre compreende principalmente bolos para festas, como *cupcakes* e tortas, e bolos simples feitos de farinha refinada vendidos em supermercados, padarias. Bolos caseiros não são fáceis de encontrar. Procurando por “Bolos caseiros “Porto Alegre”” na ferramenta de pesquisa online Google os cinco primeiros resultados são três empresas de bolos para festas, um *link* para o site da Revista Veja SP e outro para uma ferramenta de busca. Desta forma, podemos perceber que, diferentemente da cidade de São Paulo, onde o mercado de bolos já está mais desenvolvido (conforme apresentado pela revista Veja São Paulo, em outubro de 2012), em Porto Alegre ainda há muito espaço para o crescimento da oferta.

Se encontrar locais e empresas na capital gaúcha para compra de bolos caseiros é uma tarefa difícil, encontrar lojas, cafés que vendam bolos caseiros integrais é ainda mais complicado, mesmo se sabendo que o mercado de produtos saudáveis, sejam eles bolos ou outros lanches e refeições, esteja em pleno crescimento.

Conforme trazido no capítulo “As tendências da alimentação”, apresentado na publicação *Brasil Food Trends 2020*, elaborado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo juntamente com o Instituto de Tecnologia de Alimentos, as tendências de saudabilidade e bem-estar estão relacionadas a diversos fatores como envelhecimento da população, descobertas científicas que vinculam a alimentação a doenças, renda e a vida em grandes cidades (BARBOSA, 2010). Mas afinal, o que é “saudabilidade”?

A tendência à saudabilidade e ao bem-estar está relacionada a benefícios como alimentação saudável e mais nutritiva, alimentação controlada, alimentação funcional para a saúde e também para o bem-estar (BARBOSA, 2010). Desta forma, podemos concluir que o principal foco da saudabilidade é a manutenção ou melhora da saúde, aliando nutrição e bem-estar.

Em razão da tendência de saudabilidade já verificada na população brasileira e trazida pelo documento acima citado, o mercado de bolos saudáveis possui, neste momento, a oportunidade ideal para o crescimento através do incentivo à manutenção da saúde. Kim e Mauborgne (2005), definem com exatidão a situação em que negócios com este perfil se encontram, exemplificando com o modelo de negócios utilizado pelo Cirque du Soleil:

O Cirque du Soleil foi bem-sucedido por ter percebido que, para vencer no futuro, as empresas devem parar de competir umas com as outras. A única maneira de superar os concorrentes é não mais *tentar* superar os concorrentes. (KIM; MAUBORGNE, 2005, p. 4).

Existem, porém, dificuldades impostas não só pelo governo, mas também pelo próprio mercado a ser atingido para que microempreendedores se estabeleçam. Assim sendo, é necessário um estudo aprofundado do que deve ser considerado no início de um negócio voltado à alimentação saudável conduzido por um microempreendedor para que, só então, as barreiras possam ser ultrapassadas com auxílio de um estudo e planejamento eficaz.

O trabalho a seguir apresentará a Bolo do Bem, negócio iniciado pela autora deste trabalho em novembro de 2013, com pausa das atividades em outubro de 2014 (objetivando retornar em janeiro de 2015). As principais preocupações do negócio são comodidade, saúde e sabor, benefícios que são buscados em todas as etapas do negócio, desde a criação de sabores, até o pós-venda.

O objetivo deste trabalho é a criação de um plano de marketing para a Bolo do Bem para que, desta forma, ela possa alcançar seu estabelecimento e continuidade das atividades no mercado de Porto Alegre. Para tal, com base em estudos de McDonald (2008), Kotler e Keller (2012) e Ferrell e Harline (2006), primeiramente serão determinadas quais metas se busca atingir com a Bolo do Bem, afim de que o caminho seja guiado para tal fim. Em seguida, será realizada auditoria interna e análise externa, para estudo da situação atual através do método SWOT. Analisado o negócio e o mercado em que objetiva atuar, serão formulados objetivos, metas e estratégias de marketing, assim como planos para tal inserção/permanência. Para finalizar, será elaborada a fase de implementação e controle, visando que as atividades planejadas se mantenham de acordo com as metas e objetivos.

2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Bolo do Bem é o nome dado ao negócio de bolos integrais desenvolvido pela microempreendedora individual e autora deste trabalho, Emília Dornelles Hetzel. O empreendimento foi iniciado em novembro de 2013 em razão da demanda já existente por tais produtos, visualizada em sua família e pessoas próximas a ela. Assim, Emília e sua irmã, Alice, iniciaram o negócio, realizando a produção de bolos com receitas desenvolvidas pela própria autora.

A partir do mês seguinte, a Bolo do Bem passou a figurar entre os negócios geridos pelos 212 mil microempreendedores individuais cadastrados no Rio Grande do Sul, segundo indicador (Total Geral de Microempreendedores Individuais) do Portal do Empreendedor extraído em janeiro de 2014. Em abril de 2014 iniciou-se o registro da marca no Instituto Nacional da Propriedade Industrial a fim de que o nome “Bolo do Bem” não fosse utilizado por outras empresas do ramo alimentício. Nos primeiros sete meses de negócio (de novembro de 2013 a junho de 2014) pode-se perceber o interesse de parte do público em bolos integrais feitos artesanalmente, mas as irmãs ainda possuem diversas dúvidas sobre como seguir em frente afim de que o negócio se estabeleça. Vale ressaltar que, enquanto Emília trabalha unicamente para a marca, sua irmã, formada em design e residente em Portugal, trabalha a distância para a Bolo do Bem e também como *freelancer*, e todo o apoio necessário para a continuidade e crescimento do negócio é fornecido pela família (irmão e pais).

Atendendo tanto pessoas físicas (inicialmente únicos clientes), quanto intermediários, como cafeterias, eventos e outros estabelecimentos, a pergunta “Qual é o público-alvo da Bolo do Bem?” ainda não pôde ser respondida com exatidão pela microempreendedora, assim como também gera dúvidas para os outros envolvidos no dia-a-dia do empreendimento. Segundo Ferrell e Hartline (2006), responder à pergunta “quem” requer uma análise de diversas características dos possíveis mercados-alvo, que incluem dados demográficos, geográficos e psicográficos. A análise destas informações, juntamente com a avaliação da viabilidade para que consumidores e mercados-alvo possam ser alcançados no futuro “(...) significa olhar para o futuro, para situações que possam aumentar a capacidade da empresa de atrair novos clientes” (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 58).

Visando reunir todos os esforços de marketing em um único documento, podendo estudá-lo enquanto ele é elaborado e após a sua finalização, busca-se através deste trabalho apresentar um plano de marketing estratégico, estabelecendo os mercados-alvo e uma

proposta de valor a ser apresentada com base nas análises realizadas (KOTLER; KELLER, 2012), e o plano de marketing tático, que especifica as táticas a serem adotadas, visando atingir o público correto da melhor forma possível e, assim, aumentar as vendas da Bolo do Bem apresentando a todos alimentos saudáveis e gostosos, retirando a ideia de que saudabilidade e sabor não podem andar lado a lado.

Desta forma, o presente estudo pretende responder a seguinte pergunta: De que formas a Bolo do Bem poderá atingir o público-alvo correto na cidade de Porto Alegre objetivando incentivar a adoção de atitudes saudáveis no dia-a-dia através da compra de seus produtos?

3. OBJETIVOS

Este capítulo apresenta os objetivos pretendidos com o estudo a seguir realizado.

3.1. Objetivo Geral

Elaborar um plano de marketing para a Bolo do Bem – Bolos Integrais.

3.2. Objetivos Específicos

- Determinar as diretrizes organizacionais;
- Analisar a situação atual (Análise SWOT);
- Formular objetivos e metas a serem alcançadas;
- Elaborar estratégias de marketing;
- Desenhar planos para a condução bem sucedida do negócio;
- Estabelecer métodos para controle e avaliação da aplicação do plano de marketing.

4. REVISÃO TEÓRICA

Os subcapítulos a seguir apresentam os referenciais teóricos utilizados como base para os estudos realizados neste trabalho.

4.1. Marketing

Sendo receita base para qualquer negócio, independentemente do tamanho pretendido, o marketing é atividade necessária para que novas ideias se estabeleçam no mercado. O avanço facilmente identificado da internet, mídias sociais e dispositivos *mobile*, somente para citar algumas das diversas novas tecnologias, ilustram a agilidade com que as informações passíveis de veiculação atingem públicos por vezes nem mesmo pretendidos.

O conceito de marketing, palavra que pode ser traduzida para “mercadologia”, “(...) subentende que todas as atividades de uma organização são impulsionadas por um desejo de satisfazer às necessidades de clientes” (MCDONALD, 2008, p. 2). As “atividades” citadas no conceito acima apresentado se referem, segundo Ferrell e Hartline (2006) aos processos de planejamento, execução, precificação, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para que, apresentadas as capacidades de uma empresa, seus desejos, assim como os desejos dos consumidores, sejam plenamente atendidos (MCDONALD, 2008).

A compreensão do termo “mercadologia” se faz necessária neste momento. Em relação ao radical “mercado”, tem-se que “atualmente, os economistas descrevem um mercado como um conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 6). Por “logia”, o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2008-2013) apresenta como “elemento que exprime a noção de estudo”. Desta forma, podemos entender que não se tem por *marketing* somente a atividade de venda necessária para que ela se concretize, mas sim todo o estudo realizado para que o esforço de venda se torne supérfluo, conhecendo e entendendo o cliente tão bem que o produto ou serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho (KOTLER; KELLER, 2012).

4.1.1. Conceitos Centrais de Marketing

Serão trazidos a seguir os conceitos centrais de marketing condizentes com o Plano que será apresentado.

4.1.1.1. Necessidades, desejos e demandas

Segundo McDonald (2008), dentre os objetivos do processo de marketing encontra-se a quantificação das necessidades dos segmentos de clientes dentro de determinado mercado. Tem-se por *necessidade* requisitos básicos para sobrevivência do ser humano, como ar, comida, água, roupas e abrigo. Sente-se também necessidade por outros requisitos, como recreação, instrução e diversão e o direcionamento de tais atividades a objetos específicos para satisfazê-las torna-as *desejos* (KOTLER; KELLER, 2012).

Já por *demanda*, Kotler e Keller (2012, p. 8) apresentam a seguinte definição:

Demandas são desejos por produtos específicos sustentados pela capacidade de comprá-los. Muitos querem um Mercedes, mas poucos podem compra-lo. As empresas devem mensurar não somente o número de pessoas que desejam seu produto, mas também quantas estariam realmente dispostas a comprá-lo e teriam condições para isso.

Tais definições nos permitem concluir que demandas de clientes são plenamente atendidas quando encontram (ou são encontradas) por produtos/serviços que atendam suas necessidades, estejam de acordo com seus desejos e condigam com suas capacidades. A diferenciação dos grupos de clientes, definida conforme os conceitos acima apresentados, nos auxilia na definição da etapa apresentada a seguir, referente à segmentação do mercado consumidor.

4.1.1.2. Mercados-alvo, posicionamento e segmentação

Segundo McDonald (2008, p. 75), “a regra geral para definição de ‘mercado’ é que ele deve ser descrito de um modo que abranja a agregação de todos os produtos ou serviços

alternativos que os clientes consideram como capazes de satisfazer essa mesma necessidade”. Para melhor compreensão do conceito acima apresentado, o autor já referido sugere a conclusão de uma ou outra das sentenças abaixo, objetivando identificar o propósito ou utilização pretendida por parte dos clientes, realizada antes mesmo da compra do produto ou serviço. A conclusão de tais sentenças nos auxilia na definição do mercado que iremos atingir:

1 Ao escolher entre esses produtos/serviços alternativos, a necessidade que cada cliente está procurando satisfazer é...

2 Clientes adquirem esses produtos/serviços porque têm uma necessidade de...

Ou, mais simplesmente:

3 A necessidade do cliente é... (MCDONALD, 2008, p. 76).

Mercados-alvo são definidos após a identificação dos segmentos de mercado, divisão do mercado em fatias bem definidas, hoje “crucial [a segmentação de mercado] para o sucesso da maior parte das empresas” (FERRELL; HARLINE, 2006, p. 152). A identificação de tais mercados permite aos profissionais de marketing a visualização dos grupos de consumidores que apresentam maior oportunidade (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo Ferrell e Hartline (2006, p. 15), “Profissionais de marketing empregam a segmentação de mercado quando dividem o mercado total em grupos ou segmentos menores e relativamente homogêneos que compartilham necessidades, desejos ou características semelhantes”. Tal divisão é realizada após exame de diferenças demográficas, psicográficas e comportamentais entre os consumidores, identificando e definindo assim grupos distintos, suas preferências ou exigências (KOTLER; KELLER, 2012). Tal segmentação permite aos profissionais de marketing a compreensão precisa das necessidades do consumidor, capacitando-os a moldar os produtos que melhor se adaptem a essas necessidades (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Após realizada a segmentação e seleção de mercado-alvo, se faz necessário o posicionamento dos produtos com que se trabalha, objetivando a ocupação de um lugar diferenciado na mente do público (KOTLER; KELLER, 2012), distinguindo-os em relação às ofertas das concorrência (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Embora muito semelhantes, os conceitos de *diferenciação* e *posicionamento* diferem em alguns aspectos. Enquanto a diferenciação “envolve a criação de diferenças na oferta de produto de uma empresa” objetivando sua distinção das ofertas da concorrência, “o posicionamento está relacionado às percepções que os consumidores têm dos benefícios do produto, reais ou imaginárias” (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 171).

4.1.1.3. O papel dos influenciadores

Malcolm McDonald (2008, p. 76) nos apresenta o conceito de “mapeamento de mercado” que, segundo ele, “define a cadeia de distribuição e agregação de valor entre fornecedores e usuários finais, e leva em conta os vários mecanismos de compra encontrados em um mercado, incluindo o papel desempenhado pelos ‘influenciadores’”. Influenciadores se referem à influência exercida por fontes de informações procuradas deliberadamente por alguns clientes, sendo parte do processo de compra (MCDONALD, 2008).

A influência realizada por tais indivíduos é crucial em mercados consumidores e deve ser analisado quem tem maior influência na decisão de compra, podendo ser o cônjuge ou os filhos (empresa-consumidor) ou uma unidade de tomada de decisão (empresa-empresa) (FERRELL; HARTLINE, 2006). Desta forma, se faz importante mapear o mercado por todo o caminho até o usuário final, considerando que “Em alguns mercados o cliente/comprador direto nem sempre será o usuário final, ainda que aparentemente seja esse o cliente/comprador que consuma o produto” (MCDONALD, 2008, p. 77).

Conforme apresentado por McDonald (2008, p. 78), a maioria dos mapas de mercado terá no mínimo três junções (estágios de transação) principais:

- 1** Usuários finais (muitas vezes denominados “consumidores”).
- 2** O canal (canal de distribuição, muitas vezes denominado “clientes”).
- 3** Fornecedores (originadores de bens e serviços, em particular produtores industriais e empresas de serviço).
- 4** Influência e conselhos (fontes de “informação”).

Um exemplo de mapa de mercado com influenciadores trazido pelo autor é apresentado na Figura 1 (exemplo de empreiteiro como comprador direto). Observe que os influenciadores aparecem no mapa de mercado, ainda que não apareçam diretamente em qualquer transação.

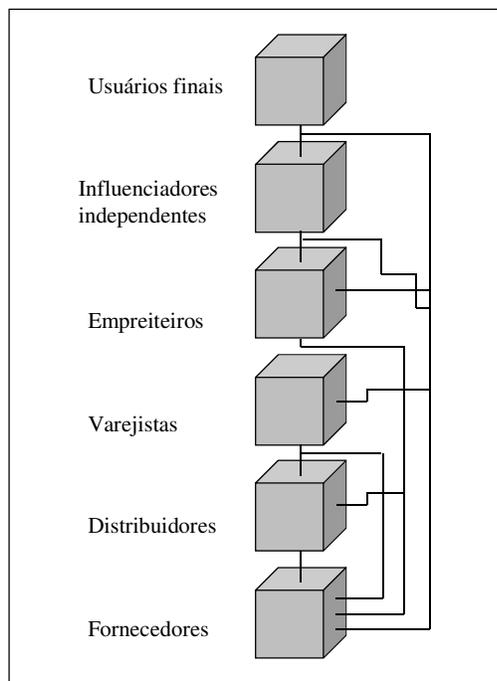


FIGURA 1: Mapa de mercado com influenciadores.
FONTE: MCDONALD, 2008, p. 79.

4.1.1.4. Proposta de valor

Apresentada como componente do quadro de Modelo de Negócios proposto por Osterwalder (2011), a Proposta de Valor é o que define a compra do cliente em sua escolha entre uma empresa ou outra, resolvendo um problema ou satisfazendo uma necessidade do consumidor (OSTERWALDER, 2011).

Uma Proposta de Valor cria valor para um Segmento de Clientes com uma combinação de elementos direcionados especificamente para as necessidades daquele segmento. Os valores podem ser quantitativos (ex.: preço, velocidade do serviço) ou qualitativos (ex.: design, experiência do cliente). (OSTERWALDER, 2011, p. 23).

Explicando a grande variedade de conceitos para “valor” encontrada pela autora, Ferrell e Hartline (2006, p. 136) apontam que “Valor é um termo difícil de definir porque significa coisas diferentes para diferentes pessoas”, uma vez que alguns consumidores consideram o valor de um produto pela qualidade que ele apresenta, enquanto outros acreditam que o valor se refere ao preço baixo. Desta forma, “valor” segundo os autores é “uma avaliação subjetiva, pelo consumidor, dos benefícios em relação aos custos, para

determinar a importância da oferta de produtos de uma empresa relativamente a outras ofertas de produtos” (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 136).

Verifica-se, portanto, que os autores acima citados, Osterwalder (2011) e Ferrell e Hartline (2006), apresentam ideias próximas em relação à diferente percepção dos clientes a respeito do valor presente em um produto. Reiterando a existência de tal diversidade de pensamentos e aplicando-a ao estudo mercadológico, Kotler e Keller (2012) nos trazem que

O objetivo do marketing é atender e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes-alvo melhor do que os concorrentes. Os profissionais de marketing devem ter plena compreensão de como os consumidores pensam, sentem e agem para oferecer um valor adequado a cada consumidor alvo. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 163).

4.1.1.5. Canais de marketing

“Canais” (considerando o termo de maneira geral) é um componente que “descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma Proposta de Valor” (OSTERWALDER, 2011, p. 26). Não se diferenciando muito do conceito acima apresentado, McDonald (2008) apresenta canais de marketing como o caminho percorrido para transferência da propriedade de uma commodity, podendo ser produto ou serviço, da fonte original até o consumidor. Tais canais comerciais ou de distribuição podem ser constituídos por comerciantes, representantes e/ou facilitadores (KOTLER; KELLER, 2012).

Comerciantes são intermediários – como atacadistas e varejistas – que “compram, adquirem direitos sobre os produtos e os revendem”. Aqueles que não possuem tais direitos, mas que buscam clientes e podem realizar negociações são *representantes*. Já *facilitadores* dão apoio ao processo de distribuição, mas não possuem direitos nem negociam compras e vendas. Exemplos são transportadores e agências de propaganda. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 448).

Voltando-se para a importância dos canais de marketing, McDonald (2008, p. 414) apresenta que “O papel fundamental da função de distribuição de uma empresa é garantir que ‘o produto certo esteja disponível no momento certo’”, implicando certa organização de recursos através dos canais que serão utilizados para que os produtos cheguem até os clientes. Kotler e Keller (2012, p. 448) colaboram com os dizeres de McDonald (2008) afirmando que

“Os canais de marketing não devem apenas *servir* aos mercados, mas devem também *criar* mercados”, ampliando, desta forma, a importância e contribuição de tais canais aos processos de venda.

4.1.1.6. Concorrência

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 10), “A concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador pode considerar.” Tais autores apresentam o conceito de *estrutura de referência competitiva*, que define com quais marcas determinada marca compete e, desta forma, devem ser foco de análise competitiva, auxiliando no posicionamento da marca.

A identificação dos pertencentes à categoria é um bom ponto de partida para tais definições, estabelecendo com quais produtos/conjuntos de produtos a marca compete e funcionam como substitutos próximos (KOTLER; KELLER, 2012). A primeira vista, tais definições costumam parecer fáceis, porém tal universo pode ser mais amplo do que parece. Além disso, definições corretas do mercado concorrente (atual e futuro) auxiliam em situações de ingresso em novos mercados por parte de uma marca com intenções explícitas de crescimento (KOTLER; KELLER, 2012).

4.2. Plano de Marketing

Kotler e Keller (2012) apresentam o plano de marketing como instrumento central para condução dos esforços de marketing. Os autores dividem tal plano em duas etapas: estratégico e tático. A primeira etapa se refere ao estabelecimento de mercados-alvo, propostas de valor e melhores oportunidades de mercado e a segunda trabalha com os produtos em si, suas características, promoção, *merchandising*, preço, etc.

A organização das grandes empresas e a aplicação dos planos de ação estabelecidos por elas ocorre da seguinte forma:

A maioria das grandes empresas se organiza em quatro níveis: (1) corporativo, (2) de divisão, (3) de unidade de negócio e (4) de produto. A matriz da empresa é responsável por conceber um plano estratégico corporativo para orientar o negócio como um todo (...). Cada divisão estabelece um plano que cubra a alocação de recursos para cada unidade de negócio dentro dela. Cada unidade de negócio desenvolve um plano estratégico que a leve a um futuro lucrativo. Por fim, cada nível de produto (...) desenvolve um plano de marketing para atingir seus objetivos. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 39).

O processo de planejamento estratégico de marketing, porém, pode ser realizado de forma simplificada. Conforme exemplificado por Ferrell e Hartline (2006), o plano estratégico de uma multinacional é mais intrincado do que o de uma creche com um único proprietário. O autor apresenta uma estrutura para um plano de marketing (abaixo, Figura 2) próximo ao trazido por Kotler e Keller (2012), mas adiciona que “em organizações que têm apenas uma unidade de negócios, a estratégia corporativa e a estratégia da unidade de negócios são a mesma coisa” (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 25).

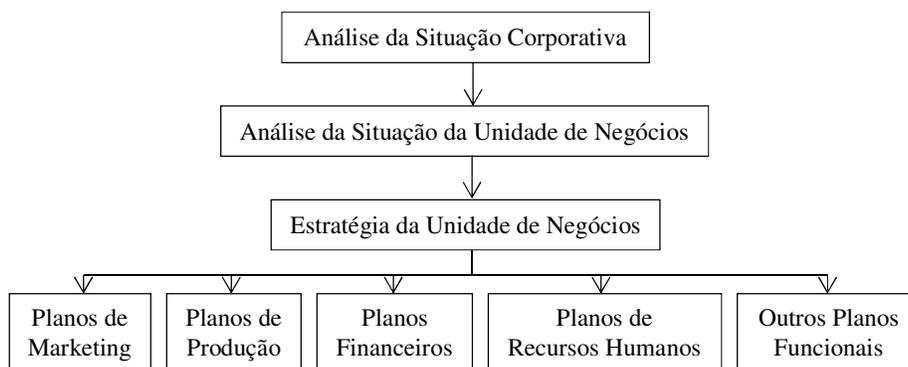


FIGURA 2: O processo de planejamento estratégico.
FONTE: FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 26. Adaptado pela autora.

4.2.1. Etapas de um Plano de Marketing

Segundo Ferrell e Hartline (2006, p. 36), “planos de marketing devem ser bem organizados para assegurar que todas as informações pertinentes sejam consideradas e incluídas”. Os autores apresentam o quadro a seguir (Quadro 1), apresentando a estrutura “típica” utilizada na organização de um plano de marketing.

<p style="text-align: center;">I. Sumário Executivo</p> <p>a. Sinopse</p> <p>b. Principais aspectos do plano de marketing</p> <p style="text-align: center;">II. Análise da Situação</p> <p>a. Análise do ambiente interno</p> <p>b. Análise do ambiente do consumidor</p> <p>c. Análise do ambiente externo</p> <p style="text-align: center;">III. Análise SWOT</p> <p>a. Forças</p> <p>b. Fraquezas</p> <p>c. Oportunidades</p> <p>d. Ameaças</p> <p>e. Análise da matriz SWOT</p> <p>f. Estabelecimento de um foco estratégico</p> <p style="text-align: center;">IV. Metas e Objetivos de Marketing</p> <p>a. Metas de Marketing</p> <p>b. Objetivos de Marketing</p> <p style="text-align: center;">V. Estratégias de Marketing</p> <p>a. Mercado-alvo primário e composto de marketing</p> <p>b. Mercado-alvo secundário e composto de marketing</p> <p style="text-align: center;">VI. Implementação de Marketing</p> <p>a. Questões estruturais</p> <p>b. Atividades de marketing tático</p> <p style="text-align: center;">VII. Avaliação e Controle</p> <p>a. Controle formal de marketing</p> <p>b. Controle informal de marketing</p> <p>c. Avaliações financeiras</p>
--

QUADRO 1: Estrutura de um plano de marketing.
FONTE: FERREL; HARTLINE, p. 37, 2006.

Conforme apresentado por McDonald (2008), as etapas a serem seguidas para obtenção de um plano de marketing estão divididas em quatro fases: (1) Determinação de metas, (2) Revisão da situação, (3) Formulação da estratégica e (4) Alocação de recursos e monitoração. O resultado de tal processo de planejamento compreenderia um documento contendo os seguintes tópicos:

1. Declaração da missão;
2. Resumo financeiro;
3. Revisão geral do mercado;
4. Análise SWOT;
5. Premissas;
6. Objetivos e estratégias de marketing;
7. Previsões e orçamentos para três anos.

Observe que as estruturas para planos de marketing trazidos pelos autores se assemelham muito em diversos pontos. Não muito diferente é a estrutura para um plano de marketing trazida por Kotler e Keller (2012). Os autores apresentam as seguintes seções como componentes normalmente apresentadas em documentos altamente estruturados:

- **Resumo executivo e sumário:** iniciando o plano com um sumário e breve resumo das principais metas e recomendações;
- **Análise da situação:** informações internas e externas utilizadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas);
- **Estratégia de marketing:** definição da missão, objetivos de marketing, objetivos financeiros, necessidades que o produto deve satisfazer e seu posicionamento competitivo;
- **Projeções financeiras:** previsão de vendas e de despesas e análise de um ponto de equilíbrio;
- **Controles:** descrição dos controles para monitorar e ajustar a implementação do plano.

Em seguida os autores apresentam um “Memorando de Marketing” com os “Critérios para um plano de marketing”. Veja no Quadro 2, trazido abaixo:

<p>A seguir, algumas perguntas a serem feitas quando se avalia um plano de marketing.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>O plano é simples?</i> É fácil de entender e executar? Comunica seu conteúdo com facilidade e praticidade? 2. <i>O plano é específico?</i> Seus objetivos são concretos e mensuráveis? Inclui ações e atividades específicas, cada uma delas com datas de conclusão, pessoas responsáveis e orçamentos determinados? 3. <i>O plano é realista?</i> As metas de vendas, previsões de despesas e prazos são realistas? Foi realizada uma autocrítica franca e honesta para levantar possíveis problemas e objeções? 4. <i>O plano é completo?</i> Inclui todos os elementos necessários? Tem a abrangência e a profundidade certas?
--

QUADRO 2: Memorando de Marketing: Critérios para um plano de marketing.
FONTE: BERRY; WILSON, 2000 *apud* KOTLER; KELLER, 2012, p. 56.

4.2.1.1. Declaração da Missão

Segundo McDonald (2008), uma missão procura responder à pergunta “Em que negócio estamos?”, sendo uma declaração clara e concisa que explica a razão de existir da empresa. Talvez o aspecto do plano de marketing de domínio mais difícil pelos administradores (KOTLER; KELLER, 2012), a missão não se trata do objetivo último, do “ganhar dinheiro”, e sim da *raison d’être* das empresas, ainda que o lucro e resultados possam

confundir sua definição (MCDONALD, 2008). Desta forma, “A declaração de missão identifica o que a empresa representa e sua filosofia básica de operação” (MCDONALD, 2008, p. 27).

A declaração de missão ou propósito normalmente não deve ter mais de uma página e, conforme trazido por McDonald (2008, p. 32) devem aparecer os seguintes tópicos:

- 1 Papel ou contribuição
 - lucro (especificar), ou
 - serviço, ou
 - busca de oportunidade
- 2 *Definição do negócio* – definir o negócio, de preferência, em termos dos *benefícios* que você proporciona ou das *necessidades* a que satisfaz, em vez de em termos daquilo que você faz.
- 3 *Competências distintas* – são os recursos essenciais de habilidades/capacidades que fundamentam qualquer sucesso que tenha sido obtido até o momento. Competência pode consistir em um item particular ou em ter várias habilidades em comparação com os concorrentes. Entretanto, se você puder, com igual facilidade, atribuir o nome de um concorrente a essas competências distintas, então elas *não* são competências distintas.
- 4 Indicações para o futuro.
 - o que a empresa *fará*;
 - o que a empresa *poderá fazer*;
 - o que a empresa *nunca fará*. (MCDONALD, 2008, p. 31)

Conforme Ferrell e Hartline (2006, p.28), uma declaração de missão, independente do nível na organização para a qual ela se aplica, devem apresentar as cinco perguntas básicas elencadas abaixo, estabelecidas com o objetivo de que fiquem claras para funcionários e qualquer outro que leia a declaração.

1. Quem somos?
2. Quem são nossos consumidores?
3. Qual é a nossa filosofia operacional (crenças e valores básicos, ética etc.)?
4. Quais são as nossas competências essenciais ou vantagens competitivas?
5. Quais são as nossas preocupações e interesses quanto aos funcionários, à comunidade, à sociedade em geral e ao ambiente?

Missões sem sentido, genéricas e do tipo “Maternal” (destinadas a “fazer carinho” nos acionistas) devem ser evitadas. É o tipo de declaração de missão que a maioria das empresas parece ter, ainda que elas raramente digam algo que dê rumo à organização (MCDONALD, 2008). O autor considera a “Missão Maternal” o Tipo 1 e também apresenta a missão do tipo “Situação real” (Tipo 2), “Uma declaração significativa, exclusiva da organização em questão, que ‘causa impacto’ sobre o comportamento dos executivos de todos os níveis” (MCDONALD, 2008, p. 32) e a “Declaração de ‘propósito’”, sendo uma declaração de missão de nível mais baixo, sendo apropriada para unidades de negócios, departamentos, grupo de produto.

Declarações de missão focadas no consumidor têm sido a escolha típica de empresas muito bem sucedidas. Em suas declarações de missão, elas indicam os consumidores como

principal prioridade. A missão da Amazon.com, por exemplo, focada no consumidor, é a seguinte: “oferecer a maior seleção de produtos e ser a maior companhia centrada no consumidor do planeta, onde ele possa procurar e descobrir qualquer coisa que queira comprar online” (Amazon.com 2002 Annual Report *apud* FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 31).

4.2.1.2. Análise da Situação

A Análise da Situação, conforme Ferrell e Hartline (2006) é um resumo de todas as informações obtidas sobre os campos essenciais. São eles: ambiente interno, ambiente do consumidor e ambiente externo à empresa, conforme apresentado na Figura 3. O Ambiente Interno considera temas como recursos humanos, tecnologia (aplicada ao negócio), recursos financeiros, política e distribuição de poder na estrutura da empresa. Já o Ambiente do Consumidor compreende a situação atual das necessidades dos mercados-alvo, mudanças previstas em tais necessidades e satisfação do mercado com os produtos apresentados pela empresa em questão. Para finalizar, o Ambiente Externo é composto por fatores competitivos, econômicos, sociais, político-legais e tecnológicos. (FERRELL; HARTLINE, 2006).

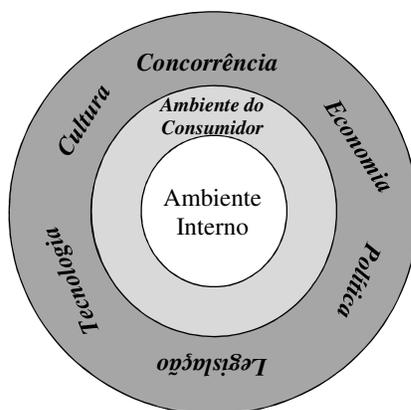


FIGURA 3: A relação entre ambientes em uma análise da situação.
FONTE: FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 54.

McDonald (2008) apresenta as áreas a serem investigadas no quadro apresentado a seguir (Quadro 3). Segundo o autor, “Cada qual deve ser examinado tendo em vista a montagem de uma base de informações relevante para o desempenho da empresa” (MCDONALD, 2008, p. 33). À esquerda, estão as variáveis sobre as quais a empresa não tem controle direto, como fatores de mercado e econômicos. Já sobre as variáveis localizadas a direita, a empresa possui controle completo, uma vez que são operacionais, recursos internos da empresa. Cada um dos campos essenciais descritos rapidamente serão aprofundados a seguir.

Auditoria externa	Auditoria interna
<p><i>Ambiente de negócios e econômico</i> Econômico, político, fiscal, jurídico, social, cultural Tecnológico Intra-empresarial</p> <p><i>O mercado</i> Mercado total, tamanho, crescimento e tendências (valor/volume) Características, desenvolvimentos e tendências do mercado: produtos, preços, distribuição física, canais, clientes, consumidores, comunicação, práticas do setor</p> <p><i>Concorrência</i> Maiores concorrentes Tamanho Participações/cobertura de mercado Posição e reputação no mercado Capacidades de produção Políticas de distribuição Métodos de marketing Extensão da diversificação Questões de pessoal Ligações internacionais Lucratividade Principais forças e fraquezas</p>	<p><i>A própria empresa</i> Vendas (total, por localização geográfica, por tipo de setor, por cliente, por produto) Participações de mercado Margens de lucros, custos Informações/pesquisas de marketing</p> <p>Variáveis de mix de marketing: gerenciamento de produto, preço, distribuição, promoção, operações e recursos</p>

QUADRO 3: Realizando uma auditoria.
FONTE: MCDONALD, 2008, p. 33.

Neves, Chaddad e Lazzarini (2002) apresentam o fluxo de tendências nos negócios agroalimentares, compreendendo desde empresas de insumos até o consumidor, passando por etapas de produção e venda. Segundo os autores, o elemento-chave do Sistema Agroalimentar (SAG) é o consumidor final. Desta forma, “O vaivém do fluxo de informações é mais forte no

4.2.1.3.1. *Ambiente Interno*

O ambiente interno de uma empresa é o primeiro aspecto a ser avaliado em uma análise da situação (FERRELL; HARTLINE, 2006). Objetivos, estratégia, desempenho, alocação de recursos, características estruturais e atmosfera política são pontos trazidos por Ferrell e Hartline (2006) a serem tratados em tal avaliação.

Kotler e Keller (2012) apresentam o *checklist* trazido abaixo (Quadro 5). Tal formulário nos auxilia na avaliação de forças e fraquezas de uma empresa. Os autores enfatizam, porém, que “É evidente que uma empresa não precisa corrigir todas as suas fraquezas, nem deve se vangloriar de todas as suas forças” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 51) devendo, desta forma, avaliar se o negócio deve se limitar às oportunidades (ambiente externo) às quais possui os recursos necessários ou examinar aqueles para as quais é necessário adquirir ou desenvolver novas forças.

	Desempenho				Importância			
	Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Baixa
Marketing	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
1. Reputação da empresa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
2. Participação de mercado	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
3. Satisfação do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
4. Retenção do cliente	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
5. Qualidade do produto	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
6. Qualidade do serviço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
7. Eficiência na determinação do preço	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
8. Eficiência na distribuição	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
9. Eficiência nas promoções	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
10. Eficiência da força de vendas	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
11. Eficiência das inovações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
12. Cobertura geográfica	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Finanças	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
13. Custo ou disponibilidade de capital	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
14. Fluxo de caixa	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
15. Estabilidade financeira	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Produção	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
16. Instalações	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
17. Economias de escala	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
18. Capacidade	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
19. Força de trabalho capaz e dedicada	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
20. Capacidade de produzir no prazo	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
21. Habilidades técnicas de fabricação	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
Organização	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
22. Liderança visionária e capaz	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
23. Funcionários dedicados	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
24. Orientação empreendedora	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____

QUADRO 5: Checklist para análise de forças/fraquezas.

FONTE: KOTLER; KELLER, 2012, p. 52.

4.2.1.3.2. Ambiente do Consumidor

A análise do Ambiente do Consumidor se refere ao exame (realizado pelo gerente de marketing) das situações atual e futura dos consumidores nos mercados-alvo da empresa (FERRELL; HARTLINE, 2006).

Durante a análise, as informações coletadas deverão identificar: (1) os consumidores atuais e potenciais da empresa, (2) as necessidades predominantes dos consumidores atuais e potenciais, (3) as características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes percebidas pelos consumidores como algo que satisfaz suas necessidades e (4) mudanças previstas nas necessidades dos consumidores. (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 57).

Desta forma, verifica-se que se trata da análise do ambiente que permeia os ambiente externo e interno: os mercados consumidores, objetivo principal de grande parte das empresas.

O ambiente de marketing é constituído pelo microambiente e pelo macroambiente. O *microambiente* inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção: empresa, fornecedores, distribuidores, revendedores e clientes-alvo. Já o *macroambiente* compreende ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente sócio-cultural, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal, devendo os profissionais de marketing “prestar muita atenção às tendências e evoluções desses ambientes e realizar ajustes oportunos em suas estratégias de marketing” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 10).

Perceba que em certos pontos o ambiente de marketing se mescla com o ambiente externo (ambiente político-legal, tecnológico, etc.). Vale a diferenciação entre tais ambientes em relação ao alvo do foco que se é dado em tais análises: enquanto na análise do ambiente externo são analisados os fatores externos que podem exercer influências diretas ou indiretas sobre as atividades de marketing, no ambiente de marketing o foco é direcionado diretamente aos consumidores nos mercados-alvo da empresa, trabalhando-se não com as mudanças no ambiente externo em si, mas sim a influência de mudanças nos ambientes externo e interno sobre os consumidores.

4.2.1.3.3. *Ambiente Externo*

Conforme é possível observar quotidianamente, “A análise constante é agora mais importante do que nunca, devido à crescente complexidade do panorama econômico (...) e às severas perturbações no mercado (...)” (OSTERWALDER, 2011, p. 200), uma vez que “o ambiente em que operamos não é controlado por nós e é dinâmico” (MCDONALD, 2008, p. 5). Tal ambiente, entretanto, não deve limitar a criatividade ou definir o Modelo de Negócios, e sim influenciar escolhas de *design* e fundamentar decisões (OSTERWALDER, 2011). Assim sendo, uma unidade de negócios deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar as mudanças no ambiente, identificando oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo (KOTLER; KELLER, 2012).

A avaliação do ambiente externo inclui todos os fatores externos que podem exercer influências diretas ou indiretas sobre as atividades de marketing (FERRELL; HARTLINE, 2006). As seguintes categorias de fatores são apresentadas por Ferrell e Hartline (2006): (fatores) competitivos, econômicos, políticos, legais/regulamentares, tecnológicos e socioculturais. Um modelo para a análise de tais categorias é trazido a seguir, apresentado no Quadro 6.

Neves, Chaddad e Lazzarini (2002) aplicam a análise do Ambiente Externo a Sistemas Agroalimentares (SAG). Segundo tais autores, os SAGs sofrem influências do macroambiente principalmente relativas ao ambiente econômico (exemplificado com a crise asiática), de recursos naturais (furacões, escassez de petróleo), de tecnologia (internet) e institucionais (fatores socioculturais).

- 1. Concorrência**
 - a. Quem são nossos principais concorrentes de marca, produto, genéricos e de orçamento total? Quais são suas características em termos de tamanho, crescimento, lucratividade, estratégias e mercados-alvos?
 - b. Quais são as principais forças e fraquezas de nossos concorrentes?
 - c. Quais são as principais capacidades e vulnerabilidades de nossos concorrentes com respeito a seu programa de marketing (produtos, distribuição, promoção e preço, por exemplo)?
 - d. Que resposta podemos esperar de nossos concorrentes se as condições ambientais mudarem ou se nós mudarmos nossa estratégia de marketing?
 - e. Como será que nossos concorrentes irão mudar no futuro? Quem serão nossos prováveis novos concorrentes?

- 2. Crescimento Econômico e Estabilidade**
 - a. Quais são as condições econômicas gerais do país, região, estado e área local em que nossa empresa opera?
 - b. De modo geral, os consumidores estão otimistas ou pessimistas sobre a economia?
 - c. Qual é o poder aquisitivo dos consumidores em nosso(s) mercado(s)-alvo(s)?
 - d. Quais são os atuais padrões de consumo dos consumidores de nosso(s) mercado(s)-alvo(s)? Eles estão comprando menos ou mais nossos produtos? Por quê?

- 3. Tendências Políticas**
 - a. As últimas eleições mudaram o cenário político de nossos mercados doméstico ou internacional? Se isso aconteceu, como?
 - b. Que tipo de regulamentações setoriais os candidatos eleitos defendem?
 - c. O que estamos fazendo atualmente para manter boas relações com os políticos eleitos? Essas atividades têm sido eficazes? Por que, ou por que não?

- 4. Questões Legais e Regulamentares**
 - a. Quais mudanças propostas nas leis e regulamentos internacionais, federais, estaduais ou locais afetariam nossas atividades de marketing?
 - b. As recentes decisões nos tribunais sugerem que devemos modificar nossas atividades de marketing?
 - c. As recentes determinações de órgãos federais, estaduais, locais e auto-reguladores sugerem que devemos modificar nossas atividades de marketing?
 - d. Que efeitos as mudanças em acordos comerciais globais (Nafta e WTO, por exemplo) terão em nossas oportunidades internacionais de marketing?

- 5. Avanços Tecnológicos**
 - a. Que impacto as mudanças na tecnologia têm tido sobre nossos consumidores?
 - b. Quais mudanças tecnológicas afetarão o modo como operamos ou fabricamos nossos produtos?
 - c. Quais mudanças tecnológicas afetarão o modo como conduzimos nossas atividades de marketing, tais como distribuição ou promoção?
 - d. Existe alguma tecnologia atual que não estejamos utilizando em sua plena potencialidade para tornar nossas atividades de marketing mais eficientes?
 - e. Algum avanço tecnológico ameaça tornar nossos produtos obsoletos? A nova tecnologia tem o potencial de satisfazer necessidades do consumidor antes não satisfeitas ou desconhecidas?

- 6. Tendências Socioculturais**
 - a. Como estão mudando a demografia e os valores da sociedade? Que efeitos essas mudanças terão sobre nossos consumidores, produtos, preços, distribuição, promoção e nossos funcionários?
 - b. Quais desafios ou oportunidades foram criados pelas mudanças na diversidade de nossos consumidores e funcionários?
 - c. Qual é a atitude geral da sociedade em relação ao nosso setor, nossa empresa e nossos produtos? Podemos fazer alguma coisa para melhorar essas atitudes?
 - d. Quais consumidores ou grupos ambientais poderiam intervir na operação de nosso setor ou de nossa empresa?
 - e. Quais questões sociais ou éticas podemos focar?

QUADRO 6: Um modelo para analisar o ambiente externo.

FONTE: FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 63.

Após constatações a respeito das forças e fraquezas (e consequentes capacidades e vantagens competitivas), o gerente deve estar ciente das tendências e situações do ambiente externo. Em tal cenário, oportunidades e ameaças se mostram presentes, independentemente do ambiente interno à empresa (FERRELL; HARTLINE, 2006). Desta forma,

Enfatizar forças internas enquanto se ignoram questões externas pode resultar numa organização que, embora eficiente, não consegue adaptar-se quando mudanças externas aumentam ou impedem a capacidade de a empresa atender às necessidades de seus consumidores” (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 92).

Oportunidade de marketing, conforme trazido por Kotler e Keller (2012, p. 49), “consiste em uma área de necessidade e interesse do comprador à qual é muito provável que uma empresa seja capaz de atender”. Três são as principais fontes de oportunidades de mercado (KOTLER; KELLER, 2012):

1. Oferecer algo cuja oferta seja escassa;
2. Oferecer um produto/serviço já existente de uma maneira nova ou superior, ou
3. Criar um produto/serviço totalmente novo.

Os autores apresentam a matriz trazida a seguir, na Figura 4. Para análise das oportunidades, eles trazem que as melhores oportunidades de marketing se encontram na célula superior esquerda (1). As oportunidades na célula inferior direita (4) são pequenas demais para serem levadas em consideração e as das células superior direita (2) e inferior esquerda (3) devem ser monitoradas, para o caso de alguma delas apresentar melhora na atratividade e probabilidade de sucesso (KOTLER; KELLER, 2012).

Já uma ameaça ambiental “é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que, na ausência de uma ação de marketing defensiva, acarretaria a deterioração das vendas ou dos lucros” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 50). Segundo os autores, para lidar com ameaças que tem alta probabilidade de ocorrência e que podem prejudicar seriamente a empresa (célula 1), se fazem necessários planos de contingência; ameaças que possuem baixa probabilidade e baixa gravidade (4) podem ser ignoradas, já as demais (2 e 3) devem ser monitoradas cuidadosamente.

		Probabilidade de sucesso/ocorrência	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

FIGURA 4: Matriz de oportunidades e ameaças.

FONTE: KOTLER; KELLER, 2012, p. 50. Adaptado pela autora.

4.2.1.4. Metas e Objetivos de *Marketing*

Após realizada a Análise SWOT, a empresa pode se dedicar ao estabelecimento de metas e objetivos de marketing, uma vez que o gerente de marketing já possui alguma ideia da direção a ser seguida (FERRELL; HARLINE, 2006; KOTLER; KELLER, 2012).

Nesse estágio, porém, é provável que haja muitas metas e objetivos diferentes que coincidem com a direção estratégica prevista. Como a maior parte das empresas possui recursos limitados, é difícil realizar tudo ao mesmo tempo. Nesse ponto, o gerente deverá priorizar as intenções estratégicas da empresa e desenvolver metas e objetivos específicos para o plano de marketing. (FERRELL; HARLINE, 2006, p. 102).

A diferença existente entre os termos *metas* e *objetivos* deve ser levada em consideração, evitando, assim, a limitação da eficácia do plano de marketing. Tais definições, porém, se diferem de acordo com os autores estudados. Veremos a seguir os conceitos apresentados por Ferrell e Hartline (2006), Ansoff e McDonnell (1993) e Kotler e Keller (2012), que possuem grandes diferenças, podendo até mesmo inverter a aplicação dos termos.

4.2.1.4.1. *Metas de Marketing*

Conforme trazido acima, as técnicas a serem seguidas para o desenvolvimento de metas de marketing diferem de acordo com a bibliografia consultada.

Ansoff e McDonnell (1993), em sua publicação “Implantando a Administração Estratégica” apresentam *metas* como aspectos **quantitativos** dos padrões pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Contrapondo tal teoria, Ferrell e Hartline

(2006) nos trazem metas como “objetivos **qualitativos**”, não sendo específicas, mas sim “declarações amplas e simples sobre o que será realizado por meio da estratégia de marketing” (FERRELL; HARLINE, 2006, p. 39). Assim sendo, “Metas são realizações gerais desejadas, enquanto objetivos fornecem referências específicas e quantitativas que podem ser usadas para aferir o progresso das metas de marketing” (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 102), conforme aprofundaremos a seguir.

Kotler e Keller (2012, p. 51) mesclam os conceitos de objetivos e metas, apresentando que “Metas são objetivos específicos [em relação ao período de planejamento] no que se refere a proporção e prazo”, destacando, assim, a especificidade do conceito. Os autores salientam como critério para desenvolvimento dos objetivos a realidade necessária das metas desenvolvidas, devendo elas “surgir de uma análise das oportunidades e das forças da unidade de negócios, não de meros anseios” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 51).

Segundo Ferrell e Hartline (2006, p. 103), “Ao desenvolver metas para o plano de marketing, é importante estar atento o tempo todo a várias questões fundamentais (...)”, devendo todas as metas de marketing ser factíveis, consistentes, abrangentes e envolver algum grau de intangibilidade.

4.2.1.4.2. *Objetivos de Marketing*

Os objetivos traçados (assim como as metas) devem ser coerentes com a missão e a visão geral da empresa (FERRELL; HARTLINE, 2006). Desta forma, declarada a missão (de forma clara e enxuta), a empresa poderá planejar o que espera realizar.

Segundo McDonald (2008, p. 172), “Um objetivo de marketing é a quantificação daquilo que uma organização vende (seus produtos) e para quem (seus mercados) vende”, sendo uma etapa obrigatória do processo de planejamento.

De modo geral, objetivos de marketing são entendidos como compromissos **quantitativos** expressos em padrões de desempenho para um dado período operacional, ou condições a alcançar em determinadas datas. (MCDONALD, 2008, p. 175).

Ansoff e McDonnell (1993), porém, nos trazem que objetivos se tratam dos padrões, em termos **qualitativos**, pelos quais o desempenho de uma empresa é medido. Tais objetivos, desta forma, são os fins que a empresa tenta alcançar, sendo a regra de decisão de nível mais alto.

Na mescla dos conceitos de metas e objetivos estabelecida por Kotler e Keller (2012) e trazida no subcapítulo anterior, os autores apresentam que, “Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 51). O seguinte exemplo é trazido para ilustrar: “O objetivo de ‘aumentar o retorno sobre o investimento’ (...) será bem mais bem definido se for modificado para ‘aumentar o ROI para 15 por cento em dois anos’” (KOTLER; KELLER, 2012, p.51).

Vale destacar as diferenças existentes entre objetivo corporativo e objetivo de marketing. Conforme trazido por McDonald (2008), um objetivo corporativo se refere a um destino ou resultado desejado pelo negócio, ao qual ele quer alcançar. Assim sendo, “O único objetivo verdadeiro da empresa é, por definição, aquilo que está declarado no plano corporativo como o principal propósito da sua existência” (MCDONALD, 2008, p. 173) e, desta forma, objetivos como expansão da participação de mercado, criação de uma nova imagem e assim por diante são estratégias no nível corporativo (MCDONALD, 2008).

No quadro abaixo (Quadro 7) é apresentada uma simplificação de objetivo corporativo e de estratégias corporativas. Descendo um nível na organização (corporativo para funcional), “quais produtos devem ser vendidos a quais mercados” tornam-se objetivos de marketing, enquanto os meios para alcançá-los são estratégias de marketing, conforme veremos a seguir. McDonald (2008, p. 173) enfatiza que “Objetivos de determinação de preços, objetivos de promoção de vendas, objetivos de propaganda e assemelhados, não devem ser confundidos com objetivos de marketing”, uma vez que objetivos de marketing se referem somente a produtos e mercados.

<p>Objetivo corporativo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nível desejado de lucratividade <p>Estratégias corporativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais produtos e quais mercados (marketing) • Que tipos de facilidades (operações, distribuição, TI) • Tamanho e características do pessoal/mão-de-obra (pessoal, gerenciamento de recursos financeiros) • Financiamento (finanças) • Outras estratégias corporativas como responsabilidade social, imagem corporativa, imagem no mercado de ações, imagem do empregado etc.
--

QUADRO 7: Simplificação e objetivos e estratégias corporativas.

FONTE: MCDONALD, 2008, p. 173.

Conforme apresentado no Figura 5, a Matriz Ansoff proporciona “uma estrutura lógica na qual podem ser desenvolvidos objetivos de mercado sob cada um dos quatro títulos principais” (MCDONALD, 2008, p. 173), que se referem aos cursos de ação possíveis para a empresa:

- 1 Vender produtos existentes a mercados existentes.
- 2 Estender produtos existentes a novos mercados.
- 3 Desenvolver novos produtos para mercados existentes.
- 4 Desenvolver novos produtos para novos mercados.

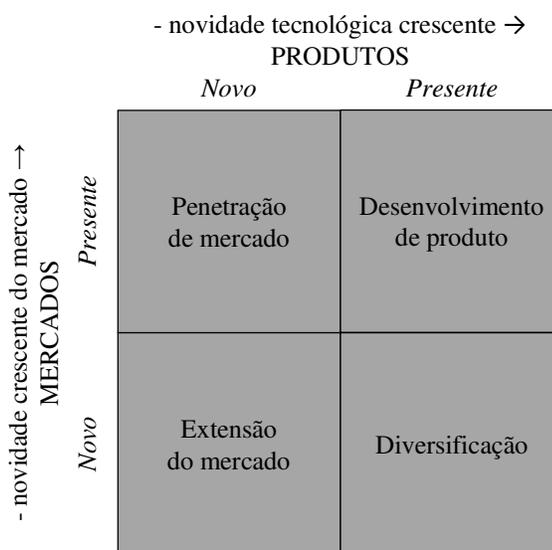


FIGURA 5: Matriz Ansoff.
FONTE: MCDONALD, 2008, p. 175.

4.2.1.5. Estratégias de *Marketing*

Enquanto objetivos dão a direção aos planos de marketing (MCDONALD, 2008) e as metas indicam aquilo que se deseja alcançar (KOTLER; KELLER, 2012), “a estratégia de marketing de uma organização descreve como uma empresa irá satisfazer as necessidades e desejos de seus clientes” (FERRELL; HARLINE, 2006, p. 14), o plano de ação para se chegar até lá (KOTLER; KELLER, 2012).

Segundo McDonald (2008), os principais componentes da estratégia são a empresa, clientes, produtos e/ou serviços e concorrentes, sendo que “Um dos principais propósitos da

estratégia de marketing é você ser capaz de escolher clientes e, conseqüentemente, mercados com os quais se deseja tratar” (MCDONALD, 2008, p. 176).

Após realizada a segmentação do mercado, Ferrell e Hartline (2006) apresentam que a empresa deve determinar a atratividade do segmento e avaliar se ele oferece oportunidades que correspondam às capacidades e recursos da empresa. Lembrando que “Segmentos atraentes podem ser abandonados por diversas razões, que incluem: falta de recursos, falta de sinergia com a missão da empresa, concorrência esmagadora no segmento (...)” (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 170) entre outras.

Analisados cada segmento (situação atual e futura) e realizada Análise SWOT, cinco são as estratégias básicas apresentadas por Ferrell e Hartline (2006) e trazidas na figura abaixo (Figura 6): direcionamento único, direcionamento seletivo, direcionamento para mercado de massa, especialização de produto e especialização de mercado.

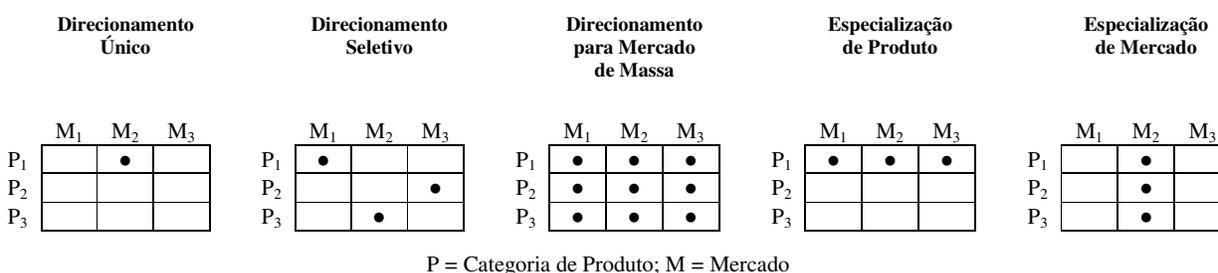


FIGURA 6: Cinco estratégias para a escolha do mercado-alvo.

FONTE: KOTLER, 2003, p. 183 *apud* FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 170. Adaptada pela autora.

Observe que o **Direcionamento Único** se refere a empresas cujas capacidades se direcionam às necessidades de um mercado específico. **Direcionamento Seletivo** abrange empresas com múltiplas capacidades em muitas categorias diferentes de produtos. **Direcionamento para Mercado de Massa** se trata de grandes empresas com capacidade para o desenvolvimento de múltiplos programas de marketing para atender a todos os segmentos de consumidores simultaneamente. **Especialização de Produto** envolve empresas cujos conhecimentos em uma categoria de produtos podem atender muitos e diferentes segmentos de mercado. E, para finalizar, **Especialização de Mercado** é a estratégia básica adotada por empresas que possuem íntimo conhecimento de determinado mercado e, desta forma, buscam disponibilizar produtos que os consumidores necessitam, assim como oferecer soluções para problemas trazidos por eles. (FERRELL; HARTLINE, 2006, p. 170).

Complementando as estratégias básicas apresentadas acima, Kotler e Keller (2012) apresentam estratégias genéricas, propostas por Michael Porter (1980 *apud* KOTLER;

KELLER, 2012). Porter (2004) descreve estratégias competitivas como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas¹ e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa” (PORTER, 2004, p. 36). Segundo o autor, a maneira de atingir esse objetivo e a melhor estratégia para cada empresa é uma solução única, que reflete suas circunstâncias particulares. As estratégias genéricas trazidas a seguir podem ser usadas isoladamente ou combinadas visando a criação de uma posição defensável a longo prazo e a superação dos concorrentes em uma indústria (PORTER, 2004). São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, trazidas abaixo e apresentadas na Figura 7.

Trabalhando com a estratégia de **Liderança no Custo Total**, a empresa busca trabalhar com os menores preços em relação a seus concorrentes, não sendo necessária muita habilidade em marketing (KOTLER; KELLER, 2012). Segundo Porter (2004, p. 37), tal estratégia exige instalações eficientes, reduções de custos e controles rígidos e, desta forma, “Intensa atenção administrativa ao controle de custos é necessária para atingir essas metas”.

Uma empresa que procura a **diferenciação** se concentra na área de benefícios ao cliente, buscando qualidade do começo ao final do processo (KOTLER; KELLER, 2012) e criando, assim, algo considerado único em toda a indústria (PORTER, 2004). Segundo Porter (2004, p. 39), “Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca (...), tecnologia (...), peculiaridades (...); serviços sob encomenda (...), rede de fornecedores (...), ou outras dimensões.” A estratégia de diferenciação proporciona uma proteção contra a concorrência em razão da lealdade do consumidor e menor sensibilidade ao preço, aumentando, assim, as margens e excluindo a necessidade de uma posição de baixo custo (PORTER, 2004).

Já se concentrando em segmentos estreitos de mercado, a premissa da estratégia de **enfoque** é de que “(...) a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, 2004, p. 40). Assim, ainda que a estratégia de enfoque não atinja o baixo custo ou a diferenciação em relação a todo o mercado, ela atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico (PORTER, 2004).

¹ Cinco forças competitivas: entrada, ameaça de substituição, poder de negociação com compradores, poder e negociação com fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes (PORTER, 2004).

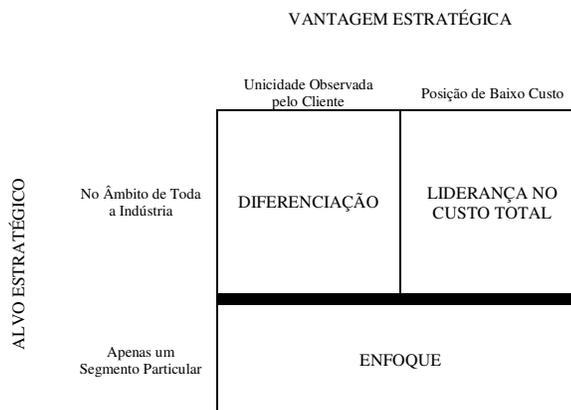


FIGURA 7: Três estratégias genéricas.

FONTE: PORTER, 2004, p. 41.

Destaco que as referências podem ser trabalhadas juntamente na aplicação da teoria proposta para elaboração de um plano de marketing. Enquanto Ferrell e Hartline (2006) concentram tal teoria na análise dos segmentos de clientes estudados, Porter (1980 *apud* KOTLER; KELLER, 2012) apresenta a busca por compatibilizar estratégia de tecnologia e estratégia de busca de recursos para preparo das estratégias de marketing das empresas, visando que atinjam suas metas.

4.2.1.6. Implementação de *Marketing*

Após realizado o planejamento de marketing, deve-se lidar com a realidade de sua implementação. Segundo Ferrell e Hartline (2006, p. 298), “A implementação de marketing é o processo de execução da estratégia de marketing pela criação e desempenho de ações específicas que irão assegurar o cumprimento dos objetivos de marketing da empresa”, sendo assim, enquanto a estratégia aborda *o que* são as atividades de marketing e *para que* elas servem, a implementação aponta *quem, onde, quando* e *como* (KOTLER; KELLER, 2012).

Mal-entendidos resultantes da má compreensão do conceito de implementação de marketing se devem ao fato de as estratégias de marketing se apresentarem diferente do que era esperado, em razão de serem exibidas como estratégia pretendida ou estratégia realizada (FERRELL; HARLINE, 2006).

Geralmente, a diferença entre a estratégia pretendida e a estratégia realizada é uma questão de implementação da estratégia pretendida, o que não quer dizer que a estratégia de marketing realizada seja melhor ou pior do que a pretendida; apenas é diferente em execução e resultados (FERRELL; HARLINE, 2006, p. 299).

As diferenças entre o pretendido e o realizado resultam geralmente de modificações em fatores ambientais externos ou internos durante a implementação (FERRELL; HARTLINE, 2006).

4.2.1.7. Controle e Reavaliação

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 697), “O *controle de marketing* é o processo pelo qual as empresas avaliam os efeitos de suas atividades e programas de marketing para fazer as mudanças e os ajustes necessários”. Quatro são os tipos de controle de marketing necessários, conforme o Quadro 8, apresentado abaixo: controle do plano anual, controle da lucratividade, controle da eficiência e controle estratégico.

Tipo de controle	Propósito do controle	Abordagens
I. Plano anual de controle	Verificar se os resultados planejados estão sendo obtidos	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de vendas • Análise da participação de mercado • Análise das despesas de marketing em relação às vendas • Análise financeira • Análise do desempenho em relação ao mercado
II. Controle da lucratividade	Examinar onde a empresa ganha e perde dinheiro	Rentabilidade por: <ul style="list-style-type: none"> • produto • território • cliente • segmento • canal comercial • tamanho dos pedidos
III. Controle da eficiência	Avaliar e aperfeiçoar a eficiência dos gastos e o impacto das despesas de marketing	Eficiência de: <ul style="list-style-type: none"> • força de vendas • propaganda • promoção de vendas • distribuição
IV. Controle estratégico	Examinar se a empresa tem perseguido suas melhores oportunidades em termos de mercado, produtos e canais	<ul style="list-style-type: none"> • Análise da eficácia do marketing • Auditoria de marketing • Análise da excelência em marketing • Análise da responsabilidade ética e social da empresa

QUADRO 8: Tipos de controle de marketing.

FONTE: KOTLER; KELLER, 2012, p. 698. Adaptado pela autora.

O **Plano anual de controle** busca assegurar que a empresa atinja as metas com as quais se comprometeu, estabelecidas em seu plano anual. Para isso, primeiramente (1) são estabelecidos planos mensais ou trimestrais. Em seguida, (2) é monitorado seu desempenho

no mercado. Após (3) são analisadas as causas dos grandes desvios e, finalizando, (4) são tomadas medidas corretivas para eliminar as diferenças entre as metas e o desempenho.

O **Controle da lucratividade** deve ser realizado para que empresas sejam capazes de medir sua lucratividade em relação a produtos, mercados e atividades realizadas. Realizada tal análise, podem ser determinadas alterações no roteiro seguido pela empresa em relação a produtos e atividades de marketing. Com base nos resultados obtidos pelo Controle da lucratividade, é realizado o **Controle da eficiência**, objetivando o exame de maneiras que sejam mais eficientes para gerenciamento das atividades de marketing da empresa.

Controle estratégico deve ser realizado de tempos em tempos visando uma reavaliação da abordagem estratégica para o mercado. Para isso, uma auditoria de marketing adequada se faz necessária. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 699),

A **auditoria de marketing** é um exame abrangente, sistemático, independente e periódico do ambiente, dos objetivos, das estratégias e das atividades de marketing de uma empresa ou unidade de negócios, com vistas a determinar áreas problemáticas e oportunidades, bem como a recomendar um plano de ação para melhorar o desempenho de marketing.

São realizadas, desta forma, perguntas relacionadas às atividades de marketing da empresa a não somente gerentes, mas também aos demais *stakeholders* (clientes, revendedores, etc.) visando a obtenção de dados e opiniões a respeito de sua abordagem estratégica.

5. METODOLOGIA

Neste capítulo serão definidos os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento do Plano de Marketing da Bolo do Bem, elaborado no presente estudo. Para isso, será apresentado primeiramente o tipo do projeto trabalhado (Propósito de Projeto) e sua conceituação. Em seguida, qual será o método (Delineamento) adotado para realização das pesquisas, finalizando com as técnicas de coleta utilizadas e definição de qual será o enfoque adotado para análise dos dados.

5.1. Propósito do Projeto

O tipo de projeto definido (seu propósito) resulta de uma escolha realizada pela autora entre as diversas possibilidades existentes. Dentre os modelos de consultoria propostos por Schein (1972 *apud* ROESCH, 2012), a consultoria “de processos” se enquadra corretamente no Objetivo Geral apresentado anteriormente, tratando-se de uma consultoria a longo prazo, com muito mais chances de eficácia em relações às demais (ROESCH, 2012). Pela autora ser também proprietária do negócio, sua presença será constante, facilitando a implementação e avaliação das ações postas em prática.

Dentre os tipos de projetos propostos a partir do modelo de consultoria, a Proposição de Planos ou Sistemas tem como preocupação “(...) apresentar soluções para problemas já diagnosticados pela organização” (ROESCH, 2012, p. 66), não sendo necessário pesquisar “onde está o problema”, mas sim como resolvê-lo. Será proposto, desta forma, um Plano de Marketing para que o negócio em questão melhore sua relação com o mercado, uma vez que já se sabe que existem problemas nesta área.

Em termos de aprendizagem, o modelo objetivado será de grande valia para a autora. Sendo proprietária da Bolo do Bem e graduanda em Administração, a união entre seus dois maiores interesses proporcionará o conhecimento de diversos aspectos referentes à elaboração de um Plano de Marketing também sendo estudadas soluções para barreiras encontradas por ela para o desenvolvimento de seu negócio. Desta forma, o plano desenvolvido será implementado, assim como também buscar-se-á a revisão deste para reimplementação no ano seguinte.

5.2. Método (Delineamento)

Seguindo a tipologia acima definida (Proposição de Planos), trazemos que não há um método que seja mais apropriado para qualquer propósito de projeto, “(...) mas espera-se que este seja coerente com a maneira como o problema foi formulado, com os objetivos do projeto e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade de dados” (ROESCH, 2012, p. 126), podendo ser utilizado conjuntamente mais de um método.

A Figura 8, abaixo, apresenta os métodos, técnicas de coleta e de análise utilizados para leitura dos dados obtidos. Pesquisas foram realizadas seguindo metodologia tanto quantitativa, quanto qualitativa, conforme veremos a seguir.

MÉTODO (Delineamento)	TÉCNICAS DE COLETA		TÉCNICAS DE ANÁLISE
PESQUISA QUANTITATIVA			
Pesquisa descritiva	Questionários	Pesquisas de satisfação	Métodos estatísticos (análise univariada)
PESQUISA QUALITATIVA			
Pesquisa-ação	Questionários	Pesquisas de satisfação	Análise de conteúdo
Pesquisa-ação	Entrevistas em profundidade	Entrevistas com profissionais	Análise de conteúdo
Pesquisa-ação	Documentos	Testes de mercado	Análise de conteúdo

FIGURA 8: Metodologia utilizada.

FONTE: Elaborado pela autora com base em Roesch (2012, p. 127).

5.2.1. Pesquisa Quantitativa

Ainda que não tenha sido aplicada com vistas à elaboração de um Plano de Marketing, objetivou-se a partir da Pesquisa de Satisfação dos clientes com a Bolo do Bem, aplicada pela microempresendedora e por sua irmã entre setembro e outubro de 2014, a obtenção de informações relativas aos produtos oferecidos e atendimento prestado pelo negócio. Desta forma, o questionário foi a técnica de coleta utilizada para realização de pesquisa descritiva, método trabalhado para obtenção dos dados pretendidos (ROESCH, 2012), tendo sido

respondido por cinquenta e oito de seus clientes e que segue ao final da presente monografia (Apêndices B e C).

Sucessora da pesquisa exploratória, a etapa de utilização de dados quantitativos buscou exatamente o propósito da leitura de tais informações: medir a situação de forma objetiva, de forma que pesquisas realizadas seguindo tal método “(...) não procuram explicar alguma coisa ou mostrar relações causais, como as pesquisas de caráter experimental” (ROESCH, 2012, p. 137), mas sim fatos descritivos, informações necessárias para ação e predição.

As questões de caráter quantitativo da Pesquisa de Satisfação foram analisadas de duas formas: análise univariada objetivando a análise de frequências de cada uma das questões pesquisadas (permitindo comparar características e verificar representatividade) (ROESCH, 2012, p. 150-151) e análise diferenciada para dados de natureza nominal, que não podem ser somados e multiplicados, devendo-se, desta forma, “(...) verificar a frequência e calcular a percentagem de cada categoria ou subgrupo em relação ao total”.

5.2.2. Pesquisa Qualitativa

Conforme apresentado por Roesch (2012), uma das orientações básicas da literatura relativas aos tipos de pesquisa (quanti ou qualitativa) traz que em organizações pequenas a “(...) pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratória da pesquisa” (STAW, 1997 *apud* ROESCH, 2012, p. 154). Uma vez que se trata de amostras pequenas e há alto grau de interação entre os indivíduos, inferências válidas não são possíveis de serem feitas. Desta forma, através de pesquisa qualitativa é possível fazer a seleção de metas a serem alcançadas com a implementação de um plano, não sendo possível, porém, avaliar os resultados de tal adoção.

Conforme trazemos a seguir, além da análise dos dados quantitativos acima mencionados, o Plano de Marketing para a Bolo do Bem foi elaborado também com base nos dados qualitativos de tal questionário, além de entrevistas realizadas com conhecedores da área (entre setembro e outubro de 2014, roteiro presente no Apêndice A), nos Testes de Mercados realizados pela PS Júnior Consultoria Empresarial (entre julho e setembro de 2014, documento presente no Anexo B) e nos conhecimentos da autora relativos ao negócio, iniciado por ela em 2013.

A pesquisa-ação foi o método escolhido para delineamento da pesquisa qualitativa. Neste método é permitido ao pesquisador “chegar mais perto dos dados” de forma que desenvolva componentes analíticos, conceituais e categóricos, construindo teoria para a prática e afastando-se de técnicas pré-concebidas (ROESCH, 2012). A utilização da metodologia é vista como adequada uma vez que “(...) [Os pesquisadores] consideram que não há muito sentido em tentar pesquisa-ação com pessoas para quem o assunto não interessa, pois afeta a qualidade dos dados” (ROESCH, 2012, p. 156) e foram procurados empreendedores e clientes (consumidores ou não) que possuem grande interesse no tema.

Perguntas abertas (qualitativas, portanto) faziam parte do questionário já citado, contribuindo para melhor compreensão do ambiente competitivo no qual o negócio está inserido. Com base nesta Pesquisa de Satisfação, foram obtidas informações referentes ao público comprador dos produtos da marca, seus interesses, satisfações, insatisfações, sugestões para melhora dos produtos e serviços, etc. Destaco, aqui, que quatro das vinte e sete perguntas não foram respondidas por todos os clientes consultados, tendo aparecido para somente quarenta e quatro dos cinquenta e oito respondentes. Em razão de o erro haver realizado influência em um número pequeno de questões (14,81%) não prejudicando a validade das demais, as informações obtidas com o questionário foi mantidas pela autora como dados válidos para análise da situação na qual o negócio está inserido.

Pesquisa de experiência com três empreendedores conhecedores da área de alimentos (dois deles proprietários de negócios voltados à alimentação saudável) também foram realizadas. Segundo Malhotra (2010), este método possui utilidade em se tratando de produtos radicalmente novos, em que informações advindas de outras fontes são escassas, como é o caso de negócios movidos por microempreendedores individuais voltados à alimentação saudável. Para obtenção de informações a partir dos profissionais entrevistados, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, permitindo que fosse entendida e captada a perspectiva dos participantes da pesquisa (ROESCH, 2012), sendo aplicadas em locais de preferência dos respondentes.

Os Testes de Mercado realizados pela PS Júnior Consultoria Empresarial foram recebidos com muito entusiasmo pela autora. Para tal, os membros da empresa júnior realizaram entrevistas com intermediários e consumidores, findando o documento com os resultados da coleta de dados, alcançados por meio de análises.

Os dados obtidos através das entrevistas e das questões de natureza qualitativa do questionário, além das informações presentes nos Testes de Mercado foram estudados a partir

da Análise de Conteúdo. Segundo Weber (1990 *apud* ROESCH, 2012, p. 170), tal método “usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto”, podendo ser utilizadas desde técnicas mais simples até mais complexas. Em relação às Pesquisas de Satisfação, conforme trazido por Roesch (2012, p. 169), o propósito de formular questões abertas em questionários (caso de parte da pesquisa realizada), “(...) é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes; por isso, as questões não apresentam uma categorização prévia de alternativas para a resposta”, de forma que a qualidade das respostas depende da habilidade de redação do respondente.

A partir de tais análises foi possível desenvolver o plano objetivado baseado na realidade na qual o negócio está inserido, uma vez que através das pesquisas foram obtidos dados relativos ao ambiente externo, interno e do consumidor facilitando a análise situacional da Bolo do Bem, base para as etapas seguintes, findando com a elaboração do Plano de Marketing desenvolvido especialmente para o negócio.

6. PLANO DE MARKETING

6.1. Declaração da Missão

Promover nas refeições momentos prazerosos de encontro, buscando nos alimentos desmistificar a ideia de que sabor e saudabilidade não podem andar lado a lado.

A missão trazida acima busca, primeiramente, apresentar os momentos que a Bolo do Bem deseja incentivar que seus clientes realizem através do consumo dos alimentos trabalhados pela marca, os bolos caseiros. Reuniões da família, de amigos e também da proprietária consigo mesma em torno de uma mesa para compartilhar as refeições sempre foram uma realidade em sua vida, sendo momentos de pausa na correria do dia a dia. A apreciação dos alimentos por ela nunca ocorreu em razão da quantidade, mas sim da qualidade dos alimentos: objetivo chave da Bolo do Bem.

A ideia de saudabilidade varia conforme as necessidades nutricionais das pessoas: o que é saudável para uma pode não o ser para outra. Desta forma, a marca sempre procura apresentar alimentos gostosos e saudáveis para todos, personalizando as receitas trabalhadas conforme as restrições trazidas pelos clientes. Em razão de um grande número de não consumidores da Bolo do Bem considerar o gosto dos alimentos saudáveis ruim, procura-se apresentar a eles bolos que sejam positivos para manutenção da saúde e também deliciosos para serem apreciados.

6.2. Análise Situacional

Nesta seção serão apresentados os ambientes nos quais a Bolo do Bem está inserida: ambiente interno, ambiente do consumidor e o ambiente externo ao negócio. Desta forma, trar-se-á para análise as realidades encontradas, confrontadas e/ou aproveitadas para desenvolvimento da marca.

6.2.1. Ambiente Interno – A Bolo do Bem

A Bolo do Bem trabalha com o recebimento de encomendas, produção de bolos integrais e entrega destes. Todas as atividades são realizadas pela microempresendedora Emília (autora deste trabalho) e por sua irmã, Alice. O trabalho é dividido entre as duas com Alice se encarregando das tarefas de divulgação (Facebook, website e material gráfico) e todo o restante ficando a cargo da autora, desde a produção, gestão do negócio, contato com fornecedores, entre outros. O relacionamento entre elas ocorre em perfeita sintonia, de forma que a divisão das atividades é realizada sem maiores problemas. A alta demanda de tempo para dedicação à Bolo do Bem e o fato de Alice haver recentemente se mudado para outro país, necessitando fazer o trabalho a distância, fez necessária uma breve suspensão das atividades, uma vez que havia pouco tempo disponível para conciliar o negócio com o presente Trabalho de Conclusão de Curso. Abaixo serão apresentadas as atividades que vinham sendo desenvolvidas para continuidade do negócio, a ser retomado no próximo ano.

A tomada de conhecimento dos possíveis clientes a respeito da Bolo do Bem ocorre diversas vezes por indicação de amigos e parentes que já experimentaram os bolos ou por recomendação de nutricionistas (mercado de formadores de opinião e influenciadores a ser explorado). O recebimento de pedidos acontece principalmente de quatro formas: pessoalmente (com a microempresendedora, sua irmã ou pessoas próximas a elas), pela internet (página no Facebook, websites para realização de pedidos), por telefone ou já existindo um acordo informal previamente realizado para entrega de pedidos semanalmente, seja para intermediários ou consumidores finais. O contato pessoal é incentivado pelas irmã, uma vez que possui uma ampla rede de contatos e facilidade em estabelecer relacionamentos comerciais. É solicitado que as encomendas sejam feitas com um dia útil de antecedência, para que a cozinha possa se organizar para atendê-las.

A fabricação dos bolos é realizada por Emília. Não conseguindo organizar sua agenda de forma a determinar horários de trabalho como gostaria, a produção pode ocorrer a qualquer hora de segunda a sexta-feira. Ainda que não possua alvará sanitário, todos os bolos são produzidos em cozinha na casa dos pais da proprietária, já adequada por elas para tal fim. Com os bolos sendo elaborados em espaço domiciliar, os custos fixos são baixos, podendo disponibilizar aos clientes os produtos por um bom preço considerando se tratar de um negócio que está começando e que trabalha com pequenas quantidades, não podendo baratear os custos dos insumos. Ainda que enfrentem dificuldades de tempo, custos, etc., conforme

trazido acima, não existe interesse em industrializar o processo de produção dos bolos, preferindo que o negócio fique mais formal, mas não menos artesanal.

Os pedidos podem ser entregues onde os bolos são produzidos, chamada de Casa do Bem, em horário a combinar, ou por entrega a domicílio, sendo às vezes realizada pelas irmãs e outras por *motoboys* terceirizados. O preço deste serviço para os clientes acaba sendo elevado em relação ao custo dos produtos, sendo cobrado sempre o valor de dez reais.

As receitas são elaboradas buscando-se a maior saudabilidade possível. Objetivando atender um nicho de mercado encontrado por Emília que busca tais produtos, utiliza-se somente farinha integral e açúcar mascavo, além de frutas frescas, nozes e outros ingredientes naturais, sem nenhum ingrediente refinado, nem conservantes. A composição dos produtos é um motivo correntemente trazido pelos clientes para compra dos produtos da marca. Além disso, o produto pode ser personalizado conforme pedido do comprador, sendo elaborado sem lactose ou algum outro ingrediente. Em razão de não possuir estrutura física para tal, bolos sem glúten não fazem parte da gama de produtos oferecidos. Para que sua fabricação fosse possível, seria necessária uma cozinha específica, evitando contaminação cruzada. Tal modificação de estrutura demandaria alto investimento, não sendo de interesse da microempreendedora.

O lançamento de um produto ocorre de forma demorada: primeiramente são realizados testes, verificados os custos, para então serem tiradas fotos e trabalhada a divulgação. O lançamento só é feito após todo esse caminho ser percorrido. Considerando o tempo disponível, a apresentação de um novo produto aos clientes pode levar de um a três meses.

Durante a maior parte do ano, o faturamento permanece estável, com manutenção da carteira de intermediários atendidos, pedidos fixos semanais e também eventuais. Em janeiro e fevereiro, porém, o primeiro ano de trabalho mostrou que há pouca procura, uma vez que o público-alvo da Bolo do Bem não permanece na cidade de Porto Alegre, se direcionando principalmente ao litoral. Por ideia das irmãs e de pessoas (já clientes ou não) próximas a elas, talvez entregas no litoral fossem interessantes.

A principal forma de divulgação realizada pela Bolo do Bem é a mídia social Facebook. As publicações na página (a cargo de Alice) se referem às novidades da semana, notícias relacionadas a Bolo do Bem (alimentação saudável, produtos naturais, cafés realizados em família), lançamento de novos produtos, parcerias fechadas, entre outros. Websites voltados à compra de alimentos e outros produtos como Bom Apetite e Loja Integrada, já foram testados, não apresentando, porém, os resultados esperados. A “praça de alimentação online” Bom Apetite costuma trabalhar com produtos de entrega rápida, quase

imediatamente, como pizzas e sushis. A Loja Integrada (assim como também o Bom Apetite) possivelmente não tenha gerado muitos pedidos pelo contato dos consumidores com o negócio normalmente ser realizado de forma pessoal, provavelmente por preferência dos clientes. Também a cargo de Alice está a elaboração do material gráfico. A marca da Bolo do Bem (encontrada no Anexo A) procura passar a ideia de produtos caseiros, artesanais e naturais, sem a criação de imagem industrial na mente dos consumidores.

6.2.2. Ambiente do Consumidor

Os clientes da Bolo do Bem se dividem em dois grupos: intermediários e consumidores finais. O primeiro compreende estabelecimentos que compram os produtos para revendê-los: cafeterias, bares de faculdades, entre outros. Consumidores finais são aqueles que compram através dos intermediários ou diretamente da Bolo do Bem, realizando pedidos semanais ou eventuais, normalmente em pequenas quantidades, ou em quiosques levados por Emília e Alice para eventos, como piqueniques em parques da cidade de Porto Alegre. A seguir, aprofundaremos cada um de tais grupos de clientes.

Além da vivência da autora deste trabalho com o negócio, também serão utilizados como base para análise de ambos os grupos de consumidores Testes de Mercado realizados pela PS Júnior Consultoria Empresarial especialmente para a Bolo do Bem (Anexo B), com pesquisas tendo sido aplicadas entre julho e setembro de 2014, entrevistas com conhecedores da área (Apêndice A) e Pesquisa de Satisfação realizada com clientes entre setembro e outubro de 2014 (Apêndices B e C).

6.2.2.1. Intermediários

A localização onde os intermediários estão influencia de certa forma a venda dos produtos da Bolo do Bem, mas não é um determinante. Alguns cafés muito bem localizados na cidade de Porto Alegre, que possuem trânsito do público-alvo da Bolo do Bem (mulheres de alto poder aquisitivo e que buscam alimentação saudável, segundo Testes de Mercados aplicados pela PS Junior Consultoria Empresarial) nas redondezas, acabam por não receber tal

clientela em razão de, possivelmente, não possuírem direcionamento para tal, ainda que inconscientemente. Em um dos testes aplicados pela PS Júnior, observou-se que um café localizado na Rua Mostardeiro, endereço de diversas empresas, agências e clínicas, não recebe público interessado nos produtos oferecidos pela Bolo do Bem, uma vez que, provavelmente, haja preferência dos possíveis clientes por outros estabelecimentos.

Até o dado momento, diversos impeditivos foram observados para que estabelecimentos comerciais fechem parceria com a Bolo do Bem. Alguns deles são: realização já existente de produção de bolos integrais, exigência de alvará sanitário (ainda não obtido pela Bolo do Bem), falta de interesse de seus clientes em tais produtos, padrão estabelecido pela matriz (no caso de franquias), entre outros. Os estabelecimentos com entrada mais difícil para realização dos testes (e possivelmente o serão para prospecção objetivando vendas) foram cafés comerciais e casas naturais, alegando os motivos trazidos acima. Em relação a proprietários de bares universitários, os contatos já realizados fizeram perceber que (exceto em casos de grande discordância em relação a preços, pedidos mínimos, etc.), há o costume de optar por fazer o teste e, caso não ocorram as vendas previstas, encerrar a parceria. Bares menores costumam condicionar o fechamento do acordo de compra à quantidade mínima de venda por parte da Bolo do Bem. Por vezes tem interesse na venda do produto, mas, por possuírem fluxo reduzido de clientes, consideram grande o número de seis bolinhos (pedido mínimo) por semana.

A aceitação do preço oferecido pela Bolo do Bem varia dependendo do intermediário. O preço é considerado elevado por todos os estabelecimentos estudados, exceto pelos bares de academia. Em cafés comerciais e casas naturais, porém, o preço alto não seria um impeditivo, sendo, desta forma, barreira somente para alguns bares universitários. A vivência no negócio mostrou à autora certa resistência dos proprietários de estabelecimentos ao pagamento do custo de entrega, fazendo com que fosse incluído no preço do produto. Durante os Testes de Mercado, o preço cobrado pelos intermediários aos clientes variou dependendo do estabelecimento em questão, sendo o preço trabalhado por bares universitários o menor em relação aos demais. Talvez por este motivo, houve, por parte deles, maior reclamação do preço cobrado pela Bolo do Bem, uma vez que possuem o costume de usar margem de lucro 100%.

A forma de procura para realização de encomendas também varia de acordo com o estabelecimento. Enquanto bares universitários preferem que o contato seja feito pelo próprio fornecedor, bares de academia preferem que eles mesmos se responsabilizem pelas ligações. Além disso, a divulgação boca a boca entre os clientes dos bares e entre os próprios bares (de

uma universidade para outra) se mostrou importante, podendo ser explorada. Desta forma, *flyers* da Bolo do Bem auxiliariam na divulgação da marca em tais locais.

Eventos também são considerados como intermediários entre a Bolo do Bem e o público consumidor. Procurando se adequar à tendência pela saudabilidade percebida nos quatro cantos do país (e possivelmente do mundo), organizadores de eventos que promovem *coffee breaks* estão seguidamente a procura de *finger foods* saudáveis para apresentar nos intervalos, destacando, assim, sua preocupação com o bem estar dos participantes. Em tais eventos, normalmente o *mix* de produtos a ser apresentado é deixado a cargo da Bolo do Bem, sendo estabelecido o número de participantes e havendo acordos somente em relação ao preço final do conjunto de produtos. Encontros em praças e parques também são procurados pelas irmãs, que já estiveram em três edições do Picnic Solidário da Cidade Baixa, realizado no pátio do Museu Joaquim José Felizardo e organizado pela Broken Bones Produtora e pelo grupo Cidade Baixa em Alta, formado por comerciantes locais.

Algumas conclusões puderam ser obtidas após análise dos intermediários: (1) os produtos devem ser disponibilizados em locais que as mulheres que frequentam têm poder aquisitivo maior, (2) boa localização não necessariamente é determinante do público que frequenta, (3) as grandes proporções trabalhadas por bares universitários permitiriam a redução dos preços e (4) *heavy users* de produtos saudáveis possuem interesse nos produtos oferecidos pela Bolo do Bem, ainda que contenham glúten, açúcar (ainda que mascavo) e/ou lactose.

6.2.2.2. Consumidores Finais

A aceitabilidade da proposta de valor da Bolo do Bem (bolos integrais sem conservantes) por clientes e possíveis clientes é percebida pelas microempreendedora, assim como também pôde ser comprovada pelos Testes de Mercado e Pesquisa de Satisfação realizados, fazendo com que a procura pelos produtos seja considerada uma oportunidade para o futuro. Os pesquisados demonstraram valorizar produtos que destaquem a saudabilidade, com embalagem que enfatize o fato de ser integral e sem conservantes. Ainda que possuam esse diferencial, a questão do preço gera dúvidas em relação à aceitabilidade, estando no limite considerado justo pelos clientes. Na Pesquisa de Satisfação realizada alguns compradores consideraram os preços condizentes com a qualidade oferecida, enquanto outros

consideraram o valor elevado em relação a outros produtos oferecidos pelo mercado. 87,5% dos respondentes, porém, disseram estar satisfeitos ou muito satisfeitos com os preços cobrados pela marca.

Para os possíveis consumidores, o prazo de validade reduzido (por não possuírem conservantes) não é um problema quando considerado o tamanho preferido por eles (*cupcakes*), uma vez que o produto seria consumido rapidamente. A questão da durabilidade é sanada também pela vontade da microempreendedora de não expandir o negócio para outras cidades, limitando seu espaço de distribuição a capital gaúcha. Não foram realizadas pesquisas em relação aos tamanhos maiores, mas também não foram recebidas reclamações até o presente momento. Foi ressaltado pelos possíveis clientes que a possibilidade de congelamento seria interessante, assim como tal ideia já foi sugerida por compradores diversas vezes, nunca sendo posta em prática.

Realizada pela PS Júnior, a análise do perfil dos indivíduos selecionados para posterior aplicação de entrevistas mostrou algumas diferenças e semelhanças na relação realizada por eles entre alimentação saudável e os objetivos ao adotá-la. Em geral, os entrevistados, independentemente da idade, estão conscientes da ligação existente entre a alimentação e a saúde, sendo considerados, desta forma, possíveis clientes da Bolo do Bem. Conforme se pôde concluir através dos testes apresentados pela consultoria, alimentos integrais são consumidos por eles em razão dos benefícios trazidos, e não pelo sabor. Na Pesquisa de Satisfação realizada, porém, observou-se que, em relação aos produtos da Bolo do Bem já consumidos pelos clientes, a principal razão apresentada por eles para encomenda é o sabor (91% dos clientes), estando em segundo lugar a saudabilidade (69%).

Realizando a divisão dos indivíduos de acordo com as faixas etárias, pôde ser observado através dos Testes de Mercado que, para aqueles entre 18 e 30 anos, os benefícios trazidos pela alimentação saudável se refletem de forma mais rápida, em questões relativas a peso e estética. Já para o público entre 30 e 50 anos (principal público da Bolo do Bem), é realizada a ligação entre alimentação saudável e qualidade de vida, assim como é observada (em menor escala) uma preocupação em relação à estética, gravidez e restrições alimentares. Para o público de 50 anos ou mais, a alimentação está ligada à saúde, prevenção de doenças, qualidade de vida e longevidade.

A frequência de consumo de alimentos saudáveis, mesmo fora de casa, em geral é alta entre os entrevistados, e alguns costumam levar seus alimentos consigo, seja pela certeza da saudabilidade do alimento, pela praticidade ou pelo preço. Desta forma, levando de casa e não comprando em cafés e lancherias, os locais de procura costumam ser supermercados (grandes

e/ou pequenos) e casas naturais e, quando não os levam, alguns jovens procuram os lanches nos bares de faculdade. Produtos caseiros e artesanais se destacam aos olhos dos consumidores de alimentos saudáveis quando apresentados por intermediários, mostrando a importância de tais características serem destacadas nas embalagens apresentadas. A importância da praticidade dos produtos pode ser exemplificada pelos pedidos que já foram recebidos para que os bolinhos fossem levados pelos filhos dos clientes para a escola, como lanches. O serviço de tele entrega é interessante que a empresa ofereça em razão da posse uma ampla gama de serviços oferecidos juntamente com os produtos, ainda que, em razão de não ser financeiramente vantajoso para encomendas menores, sua utilização não seja muito frequente pelos clientes.

Uma maior procura da população por alimentos saudáveis pôde ser percebida nos últimos anos, ainda gerando dúvidas em grande número de interessados. A questão da ingestão de doces por pessoas que buscam alimentação saudável parece provocar confusão. Algumas quando pensam em doces já visualizam a imagem de algo gorduroso, não saudável, mas que podem entrar nas “exceções aceitas” de vez em quando, em pouca quantidade. Outras acreditam que doces podem ser saudáveis quando utilizados os ingredientes ideais para tal, como no caso dos bolos da Bolo do Bem. Já um terceiro grupo exclui os doces do conceito de alimentação saudável, talvez por desconhecerem as opções corretas a serem procuradas.

Boa aparência do produto é requisito básico para sua compra. Quando apresentadas fotos dos produtos da Bolo do Bem para os entrevistados, durante os Teste de Mercado, eles alegaram sentir vontade de comprar, sendo a aparência elogiada por todos. Alguns, porém, disseram que o produto parecia ser seco, como, segundo eles, produtos integrais costumam ser. Em relação ao tamanho, bolinhos no formato de *cupcakes* foram os preferidos entre os entrevistados. Segundo eles, o tamanho é prático, podendo ser consumido como um lanche entre as refeições. O elevado número de pedidos de bolinhos já realizado comprova tal preferência.

Como forma de contato, as redes sociais foram muito citadas nos Testes de Mercado realizados, sendo a forma principal de divulgação da marca. O envio de mensagens eletrônicas (e-mails) ainda não foi realizado pela Bolo do Bem. Isso se deu em razão da micro empreendedora considerar invasivo o envio de alto número de mensagens online. Os testes realizados pela consultoria mostraram, no entanto, que o recebimento de e-mails seria bem aceito pelo público com idade superior a 50 anos, que por vezes não tem acesso às mídias sociais. A distribuição de *folders* seria também uma boa forma de divulgação da marca, uma

vez que, ainda que os recebedores não leiam todas as informações apresentadas no impresso, a marca Bolo do Bem fica registrada na memória. O contato pessoal se mostra de extrema importância. A Pesquisa de Satisfação apontou que 62% dos clientes realizam pedidos diretamente com tais pessoas, estando em segundo lugar a internet, seguidos de contato telefônico e pedidos fixos semanais.

6.2.3. Ambiente Externo

6.2.3.1. Concorrência

Havendo sido lenta e sutilmente observadas pelas empreendedoras, marcas semelhantes estão presentes no mercado buscando atender ao mesmo público da Bolo do Bem. Conforme foi observado pelos pesquisadores, além de haver tal concorrência, por vezes os próprios intermediários fabricam produtos semelhantes, voltados ao atendimento da mesma necessidade, acarretando, assim, certa saturação do mercado de bolos integrais. A batalha eterna entre produtos artesanais e industriais pode ser vista tanto como positiva quanto negativa. Negativa por tais marcas apresentarem produtos semelhantes e de mais fácil acesso. Positiva em razão de serem impulsionadores do conceito de saudabilidade, buscando se adequar às necessidades já observadas em alguns clientes e apresentando a novidade para os demais.

A categoria a qual a Bolo do Bem pertence será definida em parte de acordo com sua proposta de valor (bolo integral sem conservantes), agrupando, desta forma, marcas que apresentem bolos integrais. A continuidade da proposta refere-se ao seu diferencial frente a alguns de seus concorrentes (sem conservantes), ainda que não os exclua da atenção à necessidade apresentada pelo público-alvo a ser atendido. Abaixo serão apresentadas algumas das marcas consideradas concorrentes diretas:

Concorrente 1: Sempre Viva Alimentos Saudáveis

FIGURA 9: Cupcake de Banana -
Sempre Viva Alimentos Saudáveis

A Sempre Viva foi a concorrente mais citada pelos intermediários e consumidores finais, havendo sido, porém, não percebida até que as pesquisas fossem realizadas. Em seu website², se descreve como empresa que “acredita no poder dos alimentos para o equilíbrio do corpo como um todo” elaborando produtos com ingredientes de qualidade, preferencialmente orgânicos e sem origem animal. Seu trabalho junto ao consumidor se assemelha ao praticado pela Bolo do Bem, aceitando encomendas de consumidores finais por telefone e internet (com um dia de antecedência em relação à entrega) e sendo apresentada por intermediários, dos quais podem ser destacadas casas naturais.

Pontos fortes

- Possui cozinhas industriais separadas, possibilitando a produção simultânea de alimentos com e sem glúten, sem risco de contaminação cruzada e atendendo, assim, ambos os públicos;
- Oferece aulas incentivando a alimentação saudável no dia a dia;
- Fundadora com certificados de cursos no exterior e titulada como “Chef de Confeitaria e Padaria” pelo SENAC;
- Todos os produtos são veganos (nada de origem animal) e elaborados preferencialmente com ingredientes orgânicos;
- Produtos encontrados em diversas casas naturais.

² <http://www.semprevivaalimentos.com.br/> (acesso em 06/10/2014)

Pontos fracos

- Quando pesquisado (em 06/10/2014), somente um produto estava disponível a pronta entrega;
- Em menu apresentado para encomenda online, não são trazidas informações nutricionais e alguns produtos não apresentam imagens;
- Preço bem elevado em relação à Bolo do Bem (por vezes o dobro);
- Oferece alimentos sem glúten, mas não bolos (esses, somente com glúten);
- Informações nutricionais são apresentadas nas embalagens dos produtos somente quando encaminhadas para intermediários.

Concorrente 2: Glulac Free



FIGURA 10: Muffin de Nozes - Glulac Free

A Glulac Free é uma empresa concorrente encontrada na Casa Natural Armazém, loja de propriedade de Gabriela Rossoni, nutricionista entrevistada para o presente trabalho e que se faz presente em diversos eventos relacionados à alimentação sem glúten. Conforme apresentado em sua página no Facebook³, a Glulac Free é uma marca cujos produtos são todos isentos de glúten e lactose, possuindo baixo teor calórico. Seu objetivo é “fazer com que pessoas intolerantes a lactose e celíacas não sofram mais no seu dia-a-dia”, podendo disfrutar de grande variedade de produtos saudáveis, que promovam equilíbrio alimentar e não prejudiquem o organismo.

³ <https://www.facebook.com/glulac> (acesso em 06/10/2014)

Pontos fortes

- Produzem somente alimentos sem glúten, não havendo o perigo de contaminação cruzada;
- Apresentam em sua página no Facebook que anos de testes ocorreram anteriormente ao lançamento da empresa.

Pontos fracos

- Online possui somente Facebook (não possui website), sendo visualizada por um número reduzido de possíveis clientes;
- Pouco é trazido no rótulo, informações nutricionais fornecidas somente através de ligação telefônicas e não apresentando temperatura ideal de conservação;
- Pouco cuidado com a aparência do produto.

Concorrente 3: Nutriente Alimentos Funcionais



FIGURA 11: Muffin de Chocolate com Coco - Nutriente Alimentos Funcionais

Também encontrada na Casa Natural Armazém, os produtos da Nutriente Alimentos Funcionais estão presentes em diversas outras casas naturais e cafeterias, tanto em Porto Alegre, quanto em Bento Gonçalves. Trabalhando com ampla gama de alimentos (não se restringindo a bolos e demais doces), a empresa apresenta em seu website⁴ seus produtos como “alimentos saborosos, com alto valor nutritivo, isentos de aditivos químicos, glúten e leite de vaca”.

⁴ <http://www.nutrienteaf.com/> (acesso em 06/10/2014)

Pontos Fortes

- Embalagem contendo todas as informações procuradas por consumidores (informações nutricionais, conservação, validade, dados da empresa) e destacando diferenciais como “Não contém leite” e “Não contém glúten”;
- Produz somente alimentos sem glúten, não havendo o perigo de contaminação cruzada.

Pontos Fracos

- Website simples no tipo *blog*, com poucas informações e sem apresentar nem venda online, nem informações sobre como consumidores finais podem entrar em contato;
- Rótulo não desenvolvido corretamente, trazendo informações apresentadas em letras miúdas;
- Não utiliza com muita frequência sua página no Facebook⁵ (quando acessada em 06/10/14, sua última publicação havia sido realizada em 17/07/14).

Concorrente 4: Casa do Croissant



FIGURA 12: Bolo Integral com Damasco - Casa do Croissant

Foram procurados produtos pertencentes à categoria de “bolos integrais” também no supermercado Zaffari, em 07/10/2014. O primeiro produto encontrado é apresentado como Bolo Integral com Damasco, pertencente à empresa Casa do Croissant, com matriz em Canoas, Rio Grande do Sul. São poucas as informações disponíveis na internet: em sua embalagem não é apresentada nenhuma página em mídias sociais, website ou e-mail para que se obtenha maiores informações (como outros produtos da marca, por exemplo), não existe

⁵ <https://www.facebook.com/pages/Nutriente-Alimentos-Funcionais/545229628859848> (acesso em 06/10/2014)

página no Facebook e, sendo realizada busca na ferramenta Google, o website⁶ encontrado estava em construção.

Pontos Fracos

- Informações não são encontradas na internet.

Concorrente 5: Secale Pães Orgânicos



FIGURA 13: Bolinho de Frutas - Secale Pães Orgânicos

Outro bolo integral encontrado no mesmo estabelecimento se chama Bolinho de Frutas integral, da empresa Secale. Conforme trazido em seu website⁷, a Secale Pães Orgânicos busca atender a um nicho de mercado em expansão, tendo como filosofia de trabalho “oferecer produtos totalmente naturais e orgânicos, sem conservantes, voltados para pessoas que buscam uma alimentação saudável e com necessidades de dietas alimentares especiais”. Sendo encontrada em casas naturais e na rede Zaffari na cidade de Porto Alegre, a empresa também já se expandiu para São Paulo e Rio de Janeiro. Suas cinco linhas de produtos são: 100% farinha de centeio integral, 100% trigo integral, Linha Doce, Sem glúten e Linha de Natal. Bolos integrais são apresentados na linhas Sem glúten (Bolinho de Frutas) e de Natal (Bolo de Natal). Apresentaremos abaixo pontos fortes e fracos do Bolinho de Frutas, pertencente a gama de produtos apresentada pela marca durante todo o ano.

Pontos fortes

- Rótulo completo apresentando todas as informações necessárias e destacando seus diferenciais (produto orgânico, sem açúcar, sem lactose, etc.);

⁶ <http://www.casadocroissant.ind.br/> (acesso em 07/10/2014)

⁷ <http://www.secale.com.br/> (acesso em 07/10/2014)

- Produto está onde o cliente está, uma vez que supermercados são locais frequentados por toda a população porto-alegrense, sendo o Zaffari uma das redes mais conhecidas;
- Possui proposta de valor semelhante aos produtos trazidos pela Bolo do Bem, sendo o mesmo produto (bolo) e não possuindo conservantes;
- Página no Facebook sempre atualizada, possuindo 1.291 curtidas (em 07/10/2014, às 20:04);

Pontos fracos

- Saudabilidade é destacada na embalagem, porém não seu sabor, deixando dúvidas;
- Ainda que não contenha glúten, o produto não é recomendado para celíacos, uma vez que é elaborado no mesmo ambiente onde pães de trigo são produzidos.

6.2.3.2. Ambiente Econômico

Gerando preocupações não somente para analistas, como também na população em geral, a situação econômica brasileira pode ser analisada com base no crescimento de seu PIB. Com expansão de 2,5% em 2013 (baixa quando comparada aos anos anteriores) e após divulgação pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) de reduzida previsão de crescimento do PIB brasileiro em 2014 (somente 0,3%), o ministro da Fazenda Guido Mantega declarou que o cenário externo prejudicou a economia brasileira no primeiro semestre (FMI, 2014).

A mudança do perfil socioeconômico do Brasil ocorrido na última década trouxe como principal novidade a ascensão de 32 milhões de pessoas às classes médias (A, B e C), entre 2004 e 2010 (SAE, 2014). Assim como tais modificações ocorreram lentamente e em razão de diversos fatores (educação, mercado de trabalho, preços, etc.), também aos poucos impactaram negócios voltados ao atendimento da mesma necessidade foco da Bolo do Bem e que atendem a público semelhante. Com as alterações na divisão de classes no Brasil, não houveram reduções no grupo de pertencentes às classes superiores, e sim aumento. Desta forma, aqueles que já possuíam alto poder aquisitivo continuam comprando produtos que trabalham este público como alvo, sem trazer impactos negativos.

No período de 2008-2009, o valor com alimentação gasto pelas famílias brasileiras se referia a 19,8% das despesas de consumo, mesmo percentual apresentado por famílias domiciliadas no Rio Grande do Sul. As despesas familiares com alimentação fora de casa

variam dependendo da classe de rendimentos a qual a família pertence: àquelas com mais baixos rendimentos (até R\$830,00) despendem, em média, 17,2% do valor gasto com alimentação fora de casa, enquanto as classes do extremo superior de rendimentos (mais de R\$10.375,00) despendem 49,3% de tal forma (IBGE, 2010), confirmando a importância da utilização de intermediários na distribuição dos produtos da Bolo do Bem.

Conforme é possível avaliar a partir de análise dos dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009 realizada pelo IBGE (2010), ainda que não possamos apresentar como real a melhora na alimentação brasileira, as seguintes comparações em relação a Pesquisa de Orçamentos Familiares 2002-2003, apresentadas no Quadro 9, chamam atenção para a melhora ocorrida. O aumento percentual foi relativamente pequeno, mas alterações nos hábitos de consumo de uma população ocorrem de modo gradual e, desta forma, tais modificações já podem ser consideradas um passo importante.



QUADRO 9: Comparação das despesas com alimentação no domicílio entre 2002-2003 e 2008-2009.

FONTE: Elaborado pela autora com base em dados do IBGE (2010).

6.2.3.3. Fatores Legais e Regulamentares

Diversas são as exigências legais vindas dos mais variados órgãos governamentais para abertura e funcionamento de negócios, independentemente do tamanho pretendido. Para se manter dentro da legalidade, se faz necessário um investimento de tempo e também financeiro para iniciar o empreendimento de forma correta ou para se adequar, evitando, assim, multas ou, em casos mais graves, a suspensão ou encerramento das atividades, ainda que dificilmente se verifique alguma fiscalização a Microempreendedores Individuais. Considerando que, conforme trazido nas entrevistas realizadas, se regulamentar faz parte do processo empreendedor, sempre foi procurado que a Bolo do Bem estivesse agindo de forma legalmente correta do início ao fim de suas atividades, desde a emissão de notas fiscais para

pessoas jurídicas até a preocupação em se adequar às normas da vigilância sanitária, ainda que não possuísse alvará. A adequação a tais normas, tanto da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), quanto a elaboração e validação de PPCI (Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndio) pelo Corpo de Bombeiros, têm se mostrado de grande dificuldade para os empreendedores, em razão da grande demanda e interesse nas adequações. Assim, tais dificuldades fazem com que somente o fato de se estar tentando já pareça ser válida.

A oportunidade de já iniciar um negócio legalmente foi trazida pela Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008, com a possibilidade de que trabalhadores conhecidos como informais pudessem se tornar Microempreendedores Individuais legalizados (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2014). Segundo o Portal do Empreendedor (2014), alguns benefícios trazidos foram o registro no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ), a emissão de notas fiscais, a abertura de contas bancárias, entre outras. Estando isento dos tributos federais, a Bolo do Bem (registrada de tal forma) pode pagar somente o valor fixo mensal de R\$37,20, destinado a Previdência Social e ao ICMS.

Para que um negócio esteja atuando de forma correta durante todo seu processo, se faz necessário que ele exija o mesmo de seus fornecedores e parceiros, fazendo com que, desta forma, surja ainda mais um motivo (além das obrigatoriedades legais) para que o negócio “ande na linha”. Algumas exigências são feitas por intermediários para que seja fechado acordo de venda dos produtos, como possuir Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), Alvará de Localização e Funcionamento, Alvará Sanitário para Cozinha Industrial e Alvará Sanitário para o Transporte de Alimentos (quando for o caso). A não posse de tais documentos pode impossibilitar o fechamento de acordos, como ocorreu em alguns casos para a Bolo do Bem.

A transferência da produção do endereço domiciliar para um endereço comercial, visando a expansão da Bolo do Bem (sem alteração, porém, da classificação de porte do negócio), trouxe a necessidade de que alguns cuidados fossem tomados. Exigências como PPCI da edificação e consulta prévia ao boletim informativo do imóvel para verificar a possibilidade de obtenção de Alvará de Localização e Funcionamento são dois itens que foram estudados previamente à assinatura de contrato de aluguel, uma vez que, após realizada a locação, a descoberta da impossibilidade de iniciar os trabalhos de forma correta poderia acarretar prejuízos. A apresentação de tais exigências, verificando-se a impossibilidade de locação dos imóveis, impediu a Bolo do Bem de “sair de casa” em torno de cinco vezes.

6.2.3.4. Ambiente Tecnológico

O desenvolvimento tecnológico ocorrido nas últimas décadas trouxe consigo diversas facilidades para a produção, distribuição e venda de produtos e serviços dos mais variados ramos. Mantendo nosso foco em alimentos, é possível perceber alguns benefícios decorrentes do crescimento da tecnologia disponibilizada, como necessidade de menor mão-de-obra, maior qualidade dos produtos e padronização dos mesmos quando finalizados.

Ainda que a produção realizada pela Bolo do Bem não seja considerada industrial, diversas vantagens puderam ser percebidas mesmo sem a adoção da utilização de maquinário como forma de trabalho. Realizando a comparação dos dias atuais com a realidade tecnológica existente há 20 anos, algumas facilidades surgiram para quem está começando um negócio de alimentos ou realmente quer que sua produção permaneça artesanal mesmo com a possibilidade de crescimento. Alguns exemplos são: maior rapidez na produção com a utilização de máquinas de pequeno porte como batedeiras, liquidificadores, etc. (sem a produção em baixíssima escala realizada manualmente), possibilidade de impressão de informações e rótulos com qualidade, de forma a disponibilizar um produto com baixo custo e bem acabado, atraindo a atenção dos consumidores, facilidade de encontrar fornecedores e parceiros com a utilização da internet, utilizada com forma de comparar preços e optar por matérias-primas de baixo custo, mas com qualidade adequada, etc.

Outras possibilidades trazidas pela internet foram as diversas novas formas de divulgação não existentes até o surgimento desta. As mídias sociais como Facebook e Instagram são utilizadas por diversos negócios dos mais variados ramos e portes para disponibilização de informações e realização de divulgação de suas marcas e produtos, estando inseridas na realidade dos consumidores da grande maioria das faixas etárias. A utilização de um ou outra mídia social depende muito produto ou serviço oferecido, assim como também a qual público se destina: enquanto a Bolo do Bem utiliza muito o Facebook, outras marcas preferem o Instagram, o Twitter ou outra mídia. Ficando por vezes um pouco atrás das páginas em mídias sociais, websites são formas básicas de exposição das marcas, e a Bolo do Bem têm procurado, ainda que não com tanto empenho, a criação de uma *weppage* para que esteja ao alcance de clientes que preferem obter informações desta forma.

6.2.3.5. Ambiente Sociocultural

A rápida industrialização trouxe consigo lembranças de como tudo funcionava antes de ela ocorrer. Encontrando no supermercado quase que somente produtos alimentícios elaborados em larga escala, alimentos produzidos nas residências, devagar, sem a rapidez dos dias de hoje são recordados fazendo com que algumas pessoas os busquem novamente. A ausência de conservantes nas comidas feitas em casa faz com que os sabores se destaquem e que delícias como “bolos da vovó” ganhem evidência em ocasiões especiais. Em razão de seu público não encontrar produtos semelhantes na maioria dos intermediários e também não possuir tempo disponível para “colocar a mão na massa”, negócios voltados a suprir tal demanda ganham espaço no mercado, e temos como exemplo a Bolo do Bem.

Por trabalhar com bolos produzidos a partir de farinha integral, açúcar mascavo, frutas frescas e outros ingredientes naturais, o negócio atrai a cada momento mais a atenção de público, composto com faixas etárias e classes sociais muito variadas, que buscam seus produtos por diversas razões. Apresentando produtos integrais, elaborados a partir de carboidratos complexos, alguns clientes se atentam às delícias apresentadas pela marca em razão de tal característica, enquanto outros se interessam pela oferta de bolos voltados a dietas específicas (sem lactose, sem ingredientes de origem animal) ou por indicação de nutricionistas para que tais bolos componham lanches, fazendo parte de dietas para reeducação alimentar, emagrecimento, desintoxicação e outras. É possível perceber que houveram mudanças nos objetivos que as pessoas buscam alcançar através da escolha dos alimentos a serem consumidos: enquanto antes a saciedade, o “matar a fome” e exclusivamente o sabor eram buscados, agora questões relativas a saudabilidade trazida pelas escolhas nas refeições também são levadas em conta, seja buscando resultados de saúde visíveis (*fitness*) ou não (qualidade de vida).

6.3. Análise SWOT

6.3.1. Forças

- Busca constante pela aliança entre saudabilidade e sabor nos produtos trabalhados;
- Faturamento estável na maior parte do ano;
- Oferta a um preço aceitável para consumidores finais;
- Contato direto entre clientes e produção;
- Complementariedade das formações acadêmicas da microempreendedora e de sua irmã;
- Envolvidas (Emília e Alice) com facilidade de relacionamento entre si;
- Familiaridade da proprietária com mídias sociais;
- Emília e Alice com amplas redes de relacionamentos.

6.3.2. Fraquezas

- Ausência de produtos a pronta entrega;
- Somente duas pessoas realizando todo o trabalho;
- Formas de pagamento limitadas;
- Estrutura física pequena para produção;
- Inexperiência gerencial da proprietária;
- Diversas regulamentações não sendo seguidas;
- Serviço de entrega oferecido a um alto custo e possuindo baixa qualidade;
- Oferta a um preço elevado para intermediários;
- Utilização de poucas ferramentas de divulgação

6.3.3. Oportunidades

- Crescimento das classes A e B;
- Interesse geral da população pela saudabilidade;
- Realização de indicações e divulgação boca a boca;
- Grande número de eventos (abertos ou não) na cidade de Porto Alegre;
- Interesse do público por produtos congelados;
- Aceitabilidade do público 50+ ao recebimento de e-mails;

6.3.4. Ameaças

- Sazonalidade na procura pelos produtos;
- Demanda por pequenas quantidades;
- Internalização da produção de bolos integrais pelos intermediários;
- Aumento das exigências por órgãos reguladores;
- Compra dos insumos em pequenas quantidades (maior preço);
- Dietas “da moda” e desinformação disseminada sobre alimentação saudável.

6.3.5. Escala de Avaliação

Para análise dos fatores ambientais levantados a partir da Análise Situacional acima desenvolvida, será utilizada a escala de avaliação apresentada a seguir, na Figura 14. Para dimensionamento da significância dos fatores externos, a pontuação zero significa ameaça mais significativa e a pontuação dez a oportunidade mais significativa. Já para análise interna, a pontuação zero representa a fraqueza (ou ponto fraco) mais representativo, enquanto dez significa a força (ou ponto forte) mais representativo.

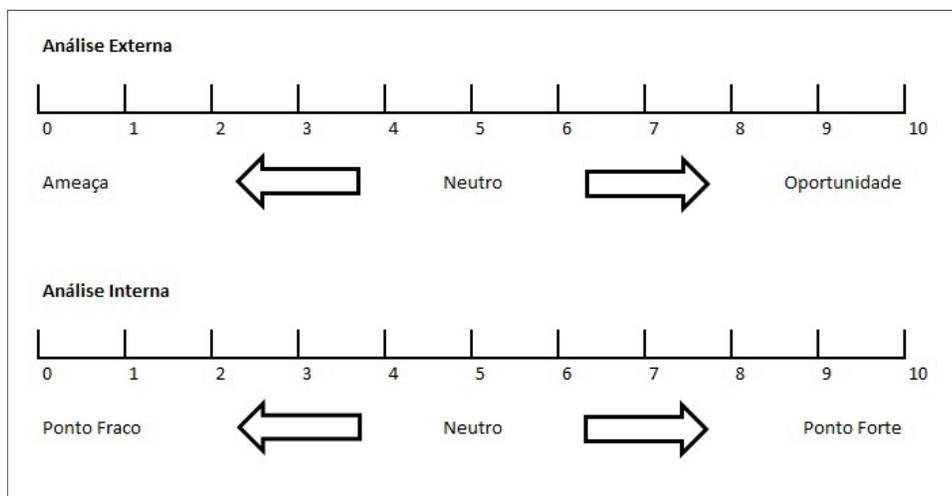


FIGURA 14: Escalas de Avaliação.
FONTE: LIVI, 2014.

Com base em tais escalas, foram avaliados os fatores levantados para elaboração da Matriz SWOT. Abaixo são apresentadas as avaliações realizadas com base no conhecimento da autora, proprietária do negócio, e de sua colaboradora, assim como os motivos para tais pontuações.

6.3.5.1. Forças

Busca constante da Bolo do Bem, a aliança entre saudabilidade dos produtos e seu sabor é considerada força de grande significado do negócio, sendo esta a principal razão do reconhecimento da marca por seus clientes já conquistados. A dificuldade de empresas pertencentes à mesma categoria em trabalhar oferecendo ambas as características (saudabilidade e sabor) em um mesmo produto, torna este ponto forte um fator diferenciador da Bolo do Bem, sendo necessária sua permanente manutenção.

O grande número de clientes atingidos no começo do negócio, a manutenção destes na carteira da Bolo do Bem e a atração de novos compradores, são em parte reflexos da ampla rede de relacionamentos das envolvidas, aplicada ao negócio. O contato trabalhado por elas com amigos, familiares e demais conhecidos é mantido constantemente visando, além das motivações pessoais, a apresentação da marca, de seus produtos e também da experiência obtida por elas em seu trabalho com o negócio. Considerando se tratar de um pequeno

negócio que entrou timidamente no mercado de bolos integrais, a rede de relacionamentos das irmãs é considerada uma força muito significativa, recebendo pontuação dez.

Estando no limite do aceitável pelos consumidores finais, os preços trabalhados pela marca são considerados uma força de pontuação nove do negócio. Diferentemente de alguns de seus concorrentes, a Bolo do Bem trabalha cobrando preços justos pelo que produz, de forma que grande parte de seus clientes compreende que os produtos da marca “merecem” que se pague um pouco a mais em relação aos outros produtos semelhantes oferecidos pelo mercado.

Conhecendo métodos para divulgação da marca através das redes sociais, o Facebook tem sido o principal meio utilizado pelas para divulgação da Bolo do Bem, apresentando seus produtos, serviços e novidades em geral, de forma que a familiaridade da proprietária com tais mídias recebe pontuação nove. O contato direto com a produção pode ser realizado pelos clientes de diversas formas: através ou Facebook ou por telefone, e-mail e pessoalmente. Em razão de não ser amplamente procurado pelos compradores, este diferencial em relação a marcas maiores (contato direto entre clientes e produção) recebe pontuação sete.

Estando a procura pelos bolos da marca diretamente relacionada a presença de seu público alvo na cidade de Porto Alegre, o faturamento se mantém estável na maior parte do tempo. A estabilidade permite que o negócio permaneça em funcionamento durante todo o ano, fazendo com que tal força receba pontuação oito, existindo baixa no número de vendas somente nos meses de janeiro e fevereiro, em razão de um número menor de clientes permanecer na cidade, conforme veremos a seguir.

A facilidade de relacionamento entre Emília e Alice é vista como uma força do negócio. Em razão de serem irmãs, o recebimento da mesma criação pelos pais talvez seja a razão para que suas formas de trabalho sejam tão parecidas, favorecendo tanto o dia-a-dia do negócio, quanto seu planejamento para o futuro. Por não ser visto diretamente pelos clientes, este ponto forte recebe pontuação oito. A complementariedade das formações acadêmicas das irmãs também favorece o estabelecimento do negócio no mercado. Em razão da autora deste trabalho estar se graduando em administração e sua irmã e colaboradora ser bacharela em design, a Bolo do Bem pôde iniciar suas atividades bem amparada pelo conhecimento de suas fundadoras. O crescimento da marca demandará a procura por outros conhecimentos não dominados por elas. Por este motivo, tal força se limita a pontuação oito.

Forças	Pontuação
Busca constante pela aliança entre saudabilidade e sabor nos produtos trabalhados;	10
Emília e Alice com amplas redes de relacionamentos;	10
Oferta a um preço aceitável para consumidores finais;	9
Familiaridade da proprietária com mídias sociais;	9
Faturamento estável na maior parte do ano;	8
Complementariedade das formações acadêmicas da microempreendedora e de sua irmã;	8
Envolvidas (Emília e Alice) com facilidade de relacionamento entre si;	8
Contato direto entre clientes e produção.	7

QUADRO 10: Escala de Avaliação - Forças.

FONTE: Elaborado pela autora.

6.3.5.2. Fraquezas

Já havendo sido alvo de diversas reclamações, o serviço de entrega recomendado pela Bolo do Bem é considerado uma das fraquezas com maior significância do negócio. Por vezes produtos encaminhados aos clientes via *motoboys* (profissionais que utilizam motos para entrega de encomendas) chegam apresentando menor qualidade em relação ao que foi enviado através deles. O custo do serviço é também um problema para parte dos clientes, uma vez que, dependendo do pedido, o valor fica muito próximo ao custo dos produtos (produtos custando quinze reais e serviço de entrega custando dez reais, por exemplo). Diversas foram as alternativas já estudadas para solucionar o problema, sendo escolhida a entrega em mãos realizada por Emília, garantindo ao menos a integridade do produto no momento da entrega, com o custo, porém, permanecendo o mesmo e o tempo disponível para produção ficando reduzido.

O preço para venda dos produtos aos intermediários também é considerado uma fraqueza de pontuação zero do negócio. Por considerarem o valor cobrado elevado, muitas vezes proprietários de cafeterias, bares de universidade, entre outras categorias de intermediários optam por não vender os produtos da Bolo do Bem, uma vez que o alto preço seria um impeditivo para utilização de margem de lucro de 100% sobre o custo dos produtos, comumente trabalhada por eles. Nos primeiros meses do negócio, o preço para venda aos intermediários era mais baixo em relação a consumidores finais, mas o preço de entrega não era bem aceito. Adicionando a entrega ao preço (para que não fosse cobrado separadamente) o

valor ficou mais alto, se igualando a vendas para consumidores finais e criando, assim, um novo problema ainda a ser solucionado.

Preocupação de grande parte dos empreendedores, as regulamentações a serem seguidas geram dúvidas e inquietações em razão das dificuldades em implementá-las. Ainda que a inexistência de fiscalização não impeça que negócios como a Bolo do Bem funcionem, o fato de diversas regulamentações não serem seguidas é ponto fraco de significância zero. Tal fraqueza está entre as principais preocupações uma vez que o cumprimento das regras estabelecidas pelo governo é obrigatoriedade para funcionamento de qualquer negócio.

Encomendar bolos no momento em que se deseja consumir é um desejo dos clientes corriqueiramente recebido juntamente com pedidos, mas que, infelizmente, normalmente não pode ser atendido. Nos primeiros meses do negócio se tentou trabalhar com pronta entrega, mas a procura não foi suficiente para que a produção sem encomenda prévia fosse justificada. O curto tempo de validade faz com que em cerca de dois dias os produtos ou sejam vendidos, ou descartados. Uma solução para tal problema é procurada, visando aumento no faturamento, mas não é vital para o funcionamento da empresa. Desta forma, a pontuação atribuída à ausência de produtos a pronta entrega foi dois.

Sendo realizadas somente pela microempreendedora e sua irmã, as atividades básicas necessárias para continuidade da Bolo do Bem ocorriam (até a parada momentânea do negócio) de modo atrapalhado e estressante. Considerando que no retorno às atividades em 2015 somente Emília estará presencialmente trabalhando para o negócio, a situação precisará ser muito bem pensada para que seja possível continuar com a Bolo do Bem em plena atividade. Por se tratar de uma fraqueza importante, mas não impeditiva para a continuidade do negócio (uma vez que o dimensionamento correto das vendas torna possível a continuidade) tal fraqueza apresenta significância de pontuação dois.

A reduzida estrutura física para produção dos bolos, estocagem dos insumos e realização das atividades administrativas interfere diretamente no dia-a-dia, não impactando, porém, no atendimento da demanda existente. A situação se torna preocupante quando pensados os passos seguintes para estabelecimento do negócio em questão. Para regulamentar, será necessário maior espaço. Para que se possa produzir alimentos sem glúten (muito demandados pelo mercado) será necessária ampliação. Para maior conforto no momento da produção, seja da proprietária ou de funcionário talvez futuramente contratado, há necessidade de maior espaço para movimentação. Pensando no futuro do negócio e as ampliações a serem estudadas, a reduzida estrutura física é ponto fraco de pontuação três.

As formas de pagamento limitadas são alvo de reclamações de um número pequeno de consumidores, uma vez que já existem as possibilidades de pagamento em dinheiro ou online com cartão de crédito. Visando complementar ainda mais os serviços oferecidos, a oferta de outras formas de pagamento, como apresentação de máquina para pagamento com cartões no momento de entrega, chamaria a atenção dos consumidores para o profissionalismo trabalhado pelo negócio na oferta de produtos caseiros.

A inexperiência gerencial da proprietária é considerada fraqueza de significância quatro. A falta de vivências administrativas prévias é realidade na vida de grande parte dos empreendedores, que aprendem as necessidades para a manutenção de um negócio diariamente, na prática. Os conhecimentos administrativos de Emília e a formação em design visual de Alice são suficientes para que se iniciem os trabalhos, sendo necessários, porém, a procura de outros profissionais para auxiliar em seu crescimento. A fraqueza não é considerada de pontuação cinco (neutra) em razão da necessidade de preocupação diária em se atualizar e conhecer formas para gerenciamento da Bolo do Bem.

As poucas ferramentas de divulgação da marca (Facebook, contato pessoal e reduzido uso do Instagram) não representam grande problema considerando o tamanho que se pretende atingir. A apresentação da Bolo do Bem em um número maior de veículos (jornais, revistas, websites) poderia gerar uma procura pelos produtos que a estrutura disponível (física e de pessoal) não conseguiria atender. A pontuação neutra exprime bem a necessidade de se manter as formas de divulgação já utilizadas, atualizando-as constantemente.

Fraquezas	Pontuação
Serviço de entrega oferecido a um alto custo e possuindo baixa qualidade;	0
Oferta a um preço elevado para intermediários;	0
Diversas regulamentações não sendo seguidas;	0
Ausência de produtos a pronta entrega;	2
Somente duas pessoas realizando todo o trabalho;	2
Estrutura física pequena para produção;	3
Formas de pagamento limitadas;	3
Inexperiência gerencial da proprietária;	4
Utilização de poucas ferramentas de divulgação.	5

QUADRO 11: Escala de Avaliação - Fraquezas.

FONTE: Elaborado pela autora.

6.3.5.3. Oportunidades

Facilmente perceptível na população, a busca pela saúde, seja por motivos estéticos, pela qualidade de vida, ou por restrições impostas por doenças, abre caminho para que negócios busquem atender à demanda criada por ela. O interesse geral da população pela saudabilidade é a oportunidade mais representativa para a Bolo do Bem, uma vez que através desta procura das pessoas o negócio pode trabalhar para que ofereça corretamente o produto procurado por elas, obtendo, assim, maiores faturamento e fidelidade dos clientes, sendo decisivo para que caminhos corretos sejam seguidos.

Não somente visando a venda dos bolos, mas principalmente a apresentação da marca, eventos na cidade de Porto Alegre são momentos chave para que a Bolo do Bem mostre quem é, para quê veio e o que oferece ao público, recebendo pontuação nove. Tais momentos incitam os consumidores a apresentar a marca aos amigos, sendo a indicação uma forma como parte dos clientes já conquistados chegou até a Bolo do Bem, recebendo, assim, pontuação sete.

O interesse dos clientes pelo congelamento dos produtos da Bolo do Bem é exposto seguidamente por eles, uma vez que a validade dos bolos é pequena e por vezes a porção mínima é grande para o comprador, seja consumidor final ou intermediário. Conforme já pôde ser percebido nos dois grupos de clientes, a prática já é realizada e maiores informações ajudariam muito no momento da venda. Sendo de grande relevância para a Bolo do Bem, mas não estando entre as principais demandas dos consumidores, a oportunidade recebe pontuação nove.

Surpreendendo as irmãs, os Testes de Mercado realizados mostraram o interesse do público com idade superior a cinquenta anos ao recebimento de e-mails apresentando a marca. Possuindo dificuldade de atingi-lo por trabalhar principalmente com mídias sociais (por vezes não acessadas pelo público sênior), o envio de mensagens online complementar de forma interessante o contato pessoal e por telefone já trabalhado pela Bolo do Bem, recebendo, assim pontuação sete.

O crescimento das classes A e B teoricamente influencia a procura pela marca, mas na prática tal aumento não foi percebido. Por ser um negócio novo no mercado, foram percebidas maiores alterações na demanda em razão de sazonalidade semanal e divulgação da marca, uma vez que não houve tempo suficiente de funcionamento para que modificações de procura decorrentes de aumento das classes fossem observadas.

Oportunidades	Pontuação
Interesse geral da população pela saudabilidade;	10
Grande número de eventos (abertos e não) na cidade de Porto Alegre;	9
Interesse do público por produtos congelados;	9
Realização de indicações e divulgação boca a boca;	7
Aceitabilidade do público 50+ ao recebimento de e-mails;	7
Crescimento das classes A e B.	6

QUADRO 12: Escala de Avaliação - Oportunidades.

FONTE: Elaborado pela autora.

6.3.5.4. Ameaças

Ainda que seja compreensível, a demanda dos intermediários por pequenas quantidades representa um problema para a realização de vendas da Bolo do Bem. Não exigindo pedidos mínimos de tais clientes, aceitar encomendas para um número pequeno de bolos, produzi-los e entrega-los acaba por não valer financeiramente a pena. Impedindo o fechamento de diversas vendas, a ameaça recebe pontuação um, sendo muito representativa.

Por não estar de acordo com diversas exigências governamentais, o aumento da fiscalização dos órgãos regulamentadores é um medo vivenciado pela autora deste trabalho e gestora do negócio. Ainda que a ameaça não tenha, até o presente momento, impedido a continuidade da Bolo do Bem, mas considerando que obrigаторiedades devem ser seguidas, a ameaça é avaliada também com pontuação um.

Recebendo pontuação dois e conforme apresentado anteriormente, as vendas nos meses de janeiro e fevereiro sofrem redução em relação ao restante do ano, principalmente em razão do período de férias escolares e feriados prolongados. Por muitas vezes, o faturamento acaba por não ser suficiente para cobrir os custos, devendo se recorrer para o lucro obtido nos meses anteriores. Desta forma, a ameaça possui representatividade para a Bolo do Bem, devendo ser estudada.

Observado tanto pelas irmãs, quanto pelos pesquisadores da PS Júnior Consultoria Empresarial, por vezes os bolos integrais a serem vendidos são produzidos pelos próprios intermediários, de forma que se exclui a necessidade de terceirização de produtos, etapa em que a Bolo do Bem se inseriria, representando, assim, ameaça de pontuação dois na escala de avaliação utilizada. O número de estabelecimentos que o faz, porém, ainda representa uma

pequena porcentagem, não sendo de grande preocupação no momento. Além disso, para que se faça um bolo integral com sabor, textura e aroma que atraiam o público é preciso que se tenha conhecimento de como fazê-lo, diferencial da Bolo do Bem em relação a internalização da produção.

Ainda que a proprietária frequente principalmente a CEASA (Centrais de Abastecimento do Estado do Rio Grande do Sul), o Makro Atacadista e o Ponto das Padarias, estabelecimentos voltados para vendas por preço reduzido, há uma dificuldade em se conseguir os insumos para a produção por valores de atacado, uma vez que, não possuindo estrutura para armazenamento de estoque, nem demanda de produção que condiga com grandes aquisições, as compras devem ser realizadas em pequenas quantidades. Por dificultar a apresentação dos preços corretos para os clientes, tal ameaça recebe pontuação quatro, sendo de grande relevância.

Muito se escuta falar sobre os mais variados tipos de dietas, benefícios ou malefícios de determinado alimento, o que se pode ou não comer. Uma pergunta seguidamente recebida é: “Mas se tem glúten/lactose/mais calorias, como podem dizer que é Do Bem?”. Sabe-se que o que é considerado saudável para uma pessoa pode não o ser para outra, porém a disseminação de informações incorretas ou duvidosas relativas à alimentação saudável (como a não ingestão de glúten por pessoas que não tenham necessidade desta restrição, que ainda gera controvérsias), é uma grande ameaça para a Bolo do Bem, recebendo pontuação quatro.

Ameaças	Pontuação
Demanda dos intermediários por pequenas quantidades;	1
Aumento das exigências por órgãos regulamentadores;	1
Sazonalidade na procura pelos produtos;	2
Internalização da produção de bolos integrais pelos intermediários;	2
Compra dos insumos em pequenas quantidades (maior preço);	4
Dietas “da moda” e desinformação disseminada sobre alimentação saudável.	4

QUADRO 13: Escala de Avaliação - Ameaças.

FONTE: Elaborado pela autora.

Ambiente Interno	Forças	<p>Busca constante pela aliança entre saudabilidade e sabor nos produtos trabalhados</p> <p>Emília e Alice com amplas redes de relacionamentos</p> <p>Oferta a um preço aceitável para consumidores finais</p> <p>Familiaridade da proprietária com mídias sociais</p> <p>Faturamento estável na maior parte do ano</p> <p>Complementariedade das formações acadêmicas da microempreendedora e de sua irmã</p> <p>Envolvidas (Emília e Alice) com facilidade de relacionamento entre si</p> <p>Contato direto entre clientes e produção</p>	<p>Interesse geral da população pela saudabilidade</p> <p>Grande número de eventos (abertos e não) na cidade de Porto Alegre</p> <p>Interesse do público por produtos congelados</p> <p>Realização de indicações e divulgação boca a boca</p> <p>Aceitabilidade do público 50+ ao recebimento de e-mails</p> <p>Crescimento das classes A e B</p>	Oportunidades
	Fraquezas	<p>Serviço de entrega oferecido a um alto custo e possuindo baixa qualidade</p> <p>Oferta a um preço elevado para intermediários</p> <p>Diversas regulamentações não sendo seguidas</p> <p>Ausência de produtos a pronta entrega</p> <p>Somente duas pessoas realizando todo o trabalho</p> <p>Estrutura física pequena para produção</p> <p>Formas de pagamento limitadas</p> <p>Inexperiência gerencial da proprietária</p> <p>Utilização de poucas ferramentas de divulgação</p>	<p>Demanda por pequenas quantidades</p> <p>Aumento das exigências por órgãos regulamentadores</p> <p>Sazonalidade na procura pelos produtos</p> <p>Internalização da produção de bolos integrais pelos intermediários</p> <p>Compra dos insumos em pequenas quantidades (maior preço)</p> <p>Dietas "da moda" e desinformação disseminada sobre alimentação saudável</p>	Ameaças
				Ambiente Externo

FIGURA 15: Matriz SWOT - Bolo do Bem.

FONTE: Elaborada pela autora.

6.4. Metas e Objetivos de Marketing

A realização da Análise Situacional, desenho da Matriz SWOT e ponderação das significâncias das forças e fraquezas do ambiente interno e relevâncias das oportunidades e ameaças do ambiente externo à Bolo do Bem, permitem que sejam traçados os objetivos de marketing abaixo, com suas respectivas metas.

Objetivo de Marketing	Meta de Marketing
Fortalecer a marca Bolo do Bem na cidade de Porto Alegre	Aumento de 30% no número de clientes atendidos até dezembro de 2015 (em relação a agosto de 2014)
Aumentar participação da Bolo do Bem no mercado de bolos integrais da cidade de Porto Alegre	Aumento de 50% no número de vendas até dezembro de 2015 (em relação a agosto de 2014)
Facilitar o acesso dos interessados aos produtos da Bolo do Bem	Aumento de 30% no número de clientes atendidos até dezembro de 2015 (em relação a agosto de 2014) Aumento de 50% no número de pontos de venda (intermediários) vendendo o produto (em relação a agosto de 2014)

QUADRO 14: Metas e Objetivos de Marketing.

FONTE: Elaborado pela autora.

6.5. Estratégias de Marketing

Objetivando o cruzamento entre o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (forças e fraquezas), foi utilizado o método criado pelo Professor Doutor Cláudio José Müller (Anexo C). A partir da Figura 16 (abaixo), foram obtidos caminhos para elaboração de Estratégias de Marketing para a Bolo do Bem. Com pontuação um, o

cruzamento não apresenta nenhuma ou muita pouca relação, com pontuação três, apresenta relação mediana e com pontuação nove possui alta relação. As estratégias a seguir apresentadas visam o atingimento dos Objetivos de Marketing anteriormente apresentados e, para tal, foram estabelecidas ações a serem desenvolvidas.

		Pontos Fortes				Pontos Fracos			
		Busca constante pela aliança entre saudabilidade e sabor nos produtos trabalhados	Emília e Alice com amplas redes de relacionamentos	Oferta a um preço aceitável para consumidores finais	Familiaridade da proprietária com mídias sociais	Serviço de entrega oferecido a um alto custo e possuindo baixa qualidade	Oferta a um preço elevado para intermediários	Diversas regulamentações não sendo seguidas	Ausência de produtos a pronta entrega
Oportunidades	Interesse geral da população pela saudabilidade	9	3	3	1	9	3	1	1
	Grande número de eventos (abertos e não) na cidade de Porto Alegre	3	9	1	3	1	9	3	1
	Interesse do público por produtos congelados	9	1	1	1	1	3	1	9
	Realização de indicações e divulgação boca a boca	1	9	1	9	3	1	1	3
Ameaças	Demanda por pequenas quantidades	1	1	1	1	3	9	1	1
	Aumento das exigências por órgãos regulamentadores	1	1	3	1	1	3	9	1
	Sazonalidade na procura pelos produtos	1	3	1	3	3	1	1	1
	Internalização da produção de bolos integrais pelos intermediários	9	1	9	3	1	9	3	1

FIGURA 16: Cruzamentos da Matriz SWOT.

FONTE: Elaborado pela autora com base em método do Prof. Dr. Cláudio José Müller.

Estratégia 1: Divulgação da Bolo do Bem

Fortalecendo a marca e também aumentando sua participação na cidade de Porto Alegre, a divulgação da Bolo do Bem é uma das estratégias a serem adotadas em 2015 visando penetração de mercado. O desenvolvimento de uma nova rotulagem, publicações em mídias sociais (incluindo apresentação das normas seguidas pelo negócio), participações em eventos abertos, fechamento de parcerias para presença da marca também em eventos não presentes pelas irmãs e desconto a intermediários que apresentarem a marca da Bolo do Bem em seus estabelecimentos são formas de ampliar essa divulgação. Para tal, serão realizadas atividades pela microempreendedora e por sua irmã (Alice as realizando a distância) iniciando-se juntamente com o ano de 2015.

Estratégia 2: Desenvolvimento de produtos vendidos congelados

Já havendo sido sugerida por diversos clientes, a venda de produtos congelados está prestes a se tornar uma realidade para o negócio. Para isso, a estratégia contará primeiramente com a realização de pesquisas e de testes de congelamento. Após definidos os produtos ideais a serem trabalhados, serão oferecidos para intermediários com preço reduzido em relação aos bolos frescos, objetivando incentivar tal adoção, estando, também, em oferta a pronta entrega para consumidores finais. Procurar-se-á iniciar a venda de tais produtos passados os meses conhecidos pela baixa procura por bolos, janeiro e fevereiro, iniciando março já com a apresentação da novidade aos clientes.

Estratégia 3: Incentivo à recomendação da marca

Por haver sido verificada a recomendação como forma pela qual grande parte dos clientes chegaram até a marca, uma das estratégias a serem adotadas para fortalecimento e aumento da participação de mercado da marca é o incentivo à recomendação da Bolo do Bem. Para isso, as seguintes ações serão realizadas: (1) descontos e brindes a clientes que recomendarem a marca a novos clientes, (2) promoções apresentadas somente a clientes e amigos de clientes e (3) incentivo a compra de produtos da Bolo do Bem para presentear amigos e familiares. Para que não sejam apresentadas todas as ações em conjunto, a ação (1) será promovida no primeiro semestre, a ação (2) no segundo e a (3) já a partir do começo do

ano, se estendendo por todo ele. Por não se tratarem de atividades que exijam contato pessoal com o público, todas as ações desta estratégia ficarão a cargo da colaboradora Alice.

Estratégia 4: Modificação no sistema de entregas

Sempre motivo de reclamações dos clientes, a forma como os produtos são entregues a eles necessita de reformulação. Dentre as ações pretendidas, estão a entrega de bolos realizada pela proprietária em dias determinados da semana, mediante prévia encomenda, e a oferta de produtos vendidos congelados que podem ser retirados na Casa do Bem de segunda a sexta-feira em horário comercial. Por se tratarem de atividades de contato pessoal com os clientes, ambas serão realizadas por Emília, iniciando a partir de março de 2015.

Estratégia	Objetivos atendidos	Ações	Período	Responsável	Custo
Divulgação da Bolo do Bem	Fortalecer a marca Bolo do Bem na cidade de Porto Alegre	Modificação dos rótulos destacando diferenciais dos produtos da marca	Março/2015	Alice	R\$ 350,00
		Publicações nas mídias sociais	2015	Alice	R\$ 0,00
		Participação em eventos abertos	Finais de Semana/2015	Emília	R\$ 100,00
	Aumentar participação da Bolo do Bem no mercado de bolos integrais da cidade de Porto Alegre	Fechamento de parcerias com negócios que estarão presentes em eventos abertos	2015	Emília	R\$ 0,00
		Desconto a intermediários que apresentarem a marca da Bolo do Bem em seus estabelecimentos/eventos	2015	Emília	R\$ 0,00
Desenvolvimento de produtos vendidos congelados	Fortalecer a marca Bolo do Bem na cidade de Porto Alegre	Realização de pesquisas relativas ao congelamento de produtos	Janeiro e fevereiro/2015	Emília	R\$ 0,00
		Realização de testes de congelamento dos produtos	Janeiro e fevereiro/2015	Emília	R\$ 70,00
	Facilitar o acesso dos interessados aos produtos da Bolo do Bem	Oferecimento de congelados em maior quantidade a preço reduzido aos intermediários	A partir de março/2015	Emília	R\$ 0,00
		Oferta constante de produtos congelados a pronta entrega	A partir de março/2015	Emília	R\$ 0,00
Incentivo à recomendação da marca	Fortalecer a marca Bolo do Bem na cidade de Porto Alegre	Descontos/brindes a clientes que indicarem a marca a novos clientes	1º semestre/2015	Alice	R\$ 50,00
		Promoções apresentadas somente para clientes/amigos de clientes	2º semestre/2015	Alice	R\$ 0,00
	Aumentar participação da Bolo do Bem no mercado de bolos integrais da cidade de Porto Alegre	Incentivo a presentear amigos/familiares utilizando os produtos	2015	Alice	R\$ 0,00
Modificação no sistema de entregas	Aumentar participação da Bolo do Bem no mercado de bolos integrais da cidade de Porto Alegre	Entregas realizadas pela proprietária em dias específicos da semana	A partir de março/2015	Emília	R\$ 100,00
	Facilitar o acesso dos interessados aos produtos da Bolo do Bem	Busca de produtos congelados de segunda a sexta-feira em horário comercial	A partir de março/2015	Emília	R\$ 0,00

FIGURA 17: Estratégias e Planos de Ação.

FONTE: Elaborada pela autora.

6.6. Implementação, Controle e Reavaliação

Objetivando o atingimento das metas definidas anteriormente, buscar-se-á a implementação das estratégias propostas através do plano de ação desenhado. Para tal, é conhecida a necessidade de comprometimento dos colaboradores, uma vez que a execução incorreta de alguma das ações planejadas poderá comprometer o alcance dos Objetivos de Marketing definidos. Desta forma, a execução das atividades deverá procurar respeitar o período, as responsabilidades e custos definidos neste Plano de Marketing.

Para seu redesenho e aplicação no ano seguinte, será realizado informalmente o Plano anual de controle, buscando-se monitoramento constante da situação do negócio no mercado, analisando as causas dos desvios e tomando medidas corretivas sempre que verificadas diferenças entre as metas e o desempenho. Serão anexadas pela microempresendedora e autora Emília tais informações a este Plano, visando facilitar a elaboração do Plano de Marketing da Bolo do Bem 2016, que ocorrerá entre dezembro de 2015 e janeiro de 2016.

O mesmo será realizado com os dados obtidos pelo Controle da lucratividade, já medida mensalmente e tomada como base para algumas das estratégias apresentadas neste trabalho. O Controle da eficiência será realizado na metade do ano, visando verificar se o gerenciamento das atividades de marketing da Bolo do Bem está ocorrendo corretamente e, caso não esteja, como pode ser melhorado. O Controle estratégico será realizado juntamente à elaboração do Plano de Marketing do ano seguinte, visando a reavaliação do ambiente externo na qual a Bolo do Bem está inserida, o ambiente interno ao negócio e o ambiente do consumidor que os rodeia.

Meta de Marketing	Indicadores
Aumento de 30% no número de clientes atendidos até dezembro de 2015 (em relação a agosto de 2014)	Número de clientes atendidos
Aumento de 50% no número de vendas até dezembro de 2015 (em relação a agosto de 2014)	Número de vendas realizadas
Aumento de 50% no número de pontos de venda (intermediários) vendendo o produto (em relação a agosto de 2014)	Número de intermediários vendendo produtos da marca por tempo superior a dois meses

FIGURA 18: Metas de Marketing e Respectivos Indicadores.

FONTE: Elaborado pela autora.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou a elaboração de um Plano de Marketing para o negócio de bolos integrais Bolo do Bem. Objetiva-se, através deste, auxiliá-lo nas definições das atividades a serem realizadas para continuidade e crescimento da marca, entrante em um mercado em pleno crescimento, o de alimentos saudáveis.

Apresentando grande procura na atualidade, a oferta de alimentos benéficos para a manutenção da saúde tem crescido de forma surpreendente nos últimos anos, sendo favorecida por modificações nos ambientes econômico, tecnológico e sociocultural e fatores legais e regulamentares. Havendo sido verificada tal demanda, diversos negócios entraram para o ramo, aumentando a concorrência e exigindo dos negócios ações corretas de marketing para que se destaquem aos olhos do público interessado, e um Plano de Marketing certamente contribuirá nos movimentos realizados pela Bolo do Bem.

Em se tratando de um mercado novo, foram coletadas informações primeiramente com conhecedores do setor, buscando-se melhor compreensão da área na qual se busca a inserção. Em seguida, Testes de Mercado realizados por consultoria especializada contribuíram com melhor delineamento deste, através da aplicação de pesquisas e análise dos dados obtidos. Para finalizar, resultados de Pesquisa de Satisfação aplicada com clientes do negócio auxiliaram no conhecimento das opiniões dos compradores dos produtos, o que buscam ao procurarem pela marca, suas satisfações e também insatisfações a serem trabalhadas.

A análise das informações obtidas foi realizada iniciando-se com estudo dos ambientes nos quais o negócio está inserido: interno (a própria Bolo do Bem), externo (realidade ao seu redor) e o ambiente do consumidor (o mercado de alimentação saudável, na categoria de bolos integrais). Após elaborada Matriz SWOT, apresentando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a serem enfrentadas, foram elaborados objetivos de marketing, estratégias para atingi-los e planos de ação para que tais movimentos se fizessem possíveis.

A posse de um Plano de Marketing, resultado de um estudo profundo realizado pela presente autora e também proprietária do negócio, possibilita à empresa maior inserção no mercado porto alegreense de alimentos saudáveis, de forma a resultar em melhora financeira através do reconhecimento de sua marca pelo público para o qual se busca trabalhar. Tal Plano não deve ser visto como definitivo, uma vez que mudanças constantes nos ambientes fazem com que sua reelaboração, objetivando a adoção de estratégias adequadas à realidade e planos de ação para que sejam atingidas se façam necessários.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky.

BARBOSA, Livia et al. As tendências da alimentação. In: FIESP; Instituto de Tecnologia de Alimentos. **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo, 2010, cap. 3, p. 39-47. Disponível em: <http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html>. Acesso em: 29 jul. 2014.

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, 2008-2013, <http://www.priberam.pt/dlpo/-logia> [consultado em 03-08-2014].

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. 1ª reimpr. da 1ª Ed. de 2005. São Paulo: Thomson Learning, 2006. Tradução de Mauro de Campo Silva.

FMI reduz previsão de crescimento do PIB; Mantega fala em recuperação. Jornal Nacional. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2014/10/fmi-reduce-previsao-de-crescimento-do-pib-mantega-fala-em-recuperacao.html>>. Acesso em: 09 out. 2014.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009**: Despesas, Rendimentos e Condições de Vida. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/pof/2008_2009/POFpublicacao.pdf. Acesso em: 09 out. 2014.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 18ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Tradução de Sônia Midori Yamamoto. Revisão técnica de Edson Crescitelli.

LIVI, Christian Albertin. **Análise SWOT da empresa Óticas Livi**. 2014. 67 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 736 p. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. Revisão técnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. Tradução de Arlete Simille Marques.

NEVES, Marcos Fava; CHADDAD, Fabio Ribas; LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. **Gestão de negócios em alimentos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **O que é?:** Definição do Microempreendedor Individual - MEI. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>>. Acesso em: 14 out. 2014.

PORTER, Michael E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. 4ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Colaboração: Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello.

SAE. 45 **Curiosidades sobre a Nova Classe Média**. Disponível em: http://www.sae.gov.br/novaclassemedia/?page_id=58. Acesso em: 09 out. 2014.

VEJASAO PAULO.COM, Redação. Bolos vendidos inteiros para levar para casa. **Veja SP**, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/materia/bolos-levar-para-casa>>. Acesso em: 29 jul. 2014.

APÊNDICE A – ROTEIRO UTILIZADO PARA REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS

NEGÓCIO

Como você descreveria o negócio/serviço com o qual trabalha?

Você trabalha com produtos/serviços voltados à saudabilidade? Quais?

Qual visão você possui de negócios voltados para a alimentação saudável? Possuem chances no mercado?

O que você acredita que seja uma **oportunidade** para o crescimento ou a diferenciação de um negócio de produtos saudáveis frente aos demais?

Qual a maior **ameaça** para negócios de produtos saudáveis nos dias atuais?

Quais você acredita que sejam as maiores **forças** de negócios de produtos saudáveis artesanais frente aos demais?

Quais você acredita que sejam as maiores **fraquezas** de negócios de produtos saudáveis artesanais frente aos demais?

MERCADO

Qual é o público-alvo do seu negócio?

Que tipo de público procura o seu negócio?

Na sua opinião, qual a imagem de negócios voltados à saudabilidade frente ao mercado em geral?

Como você imagina o mercado de produtos saudáveis daqui há cinco anos?

Existe sazonalidade na busca por produtos saudáveis comercializados por sua empresa? Qual seria?

O que você acredita que o cliente leve em consideração para a decisão de compra de produtos saudáveis?

CONCORRÊNCIA

Quais você identifica como sendo diferenciais de negócios de fabricação artesanal frente a concorrência com produtos industrializados?

Você encontra muita concorrência em se tratando de produtos saudáveis (produto de sua empresa vs. produtos saudáveis ou produto saudável de sua empresa vs. outros produtos saudáveis)?

AMBIENTE ECONÔMICO

Quais fatores relativos ao ambiente econômico mais afetam/afetaram o seu negócio?

Exemplos: condições econômicas, poder-aquisitivo, padrão de consumo.

FATORES LEGAIS E REGULAMENTARES

Você encontra muita burocracia para continuidade do negócio?

Com relação a fatores legais e regulamentares (cadastro, alvarás, etc.), para começar o negócio foi complicado?

Alguma mudança legal já impactou o seu negócio (exemplo da exigência de PPCI em razão do incêndio na Boate Kiss)?

AMBIENTE TECNOLÓGICO

Compare o momento no qual você iniciou o seu negócio com a realidade existente a 20 anos atrás. Em relação a tecnologias, quais seriam as principais diferenças?

Que impacto as mudanças tecnológicas tem sobre os consumidores (por exemplo, maior acesso à internet)?

AMBIENTE SOCIOCULTURAL

Quais são as mudanças ocorridas em atitudes, crenças, normas, costumes e estilos de vida ocorridas nos últimos 20 anos que tenham afetado a compra de produtos saudáveis por parte dos consumidores?

Quais são os objetivos que as pessoas em geral buscam alcançar com o consumo de produtos saudáveis?

Quais são as percepções das pessoas em geral em relação a alimentos saudáveis (sabor, textura, etc.)?

APÊNDICE B – PESQUISA DE SATISFAÇÃO (QUESTIONÁRIO)

Pesquisa de Satisfação

<https://docs.google.com/forms/d/13gAFRRR4shXmIE406Yyhu8Cpk...>

Pesquisa de Satisfação

Pesquisa a ser respondida somente por clientes da Bolo do Bem.

Estamos realizando uma pesquisa visando conhecer melhor nossos clientes. Adorariamos saber o que buscam, o que valorizam e suas insatisfações em relação à Bolo do Bem. Opiniões, reclamações e sugestões são muito importantes para nós. Isto irá nos ajudar a aprimorar nosso negócio, buscando sempre melhorar o serviço prestado e os produtos oferecidos. O questionário deve durar apenas 5 minutos e suas respostas serão tratadas de forma totalmente anônima. Pedimos que o questionário seja respondido apenas uma vez por cada cliente.

As questões marcadas com um asterisco (*) são obrigatórias.

Caso tenha alguma dúvida sobre o questionário, envie-nos um email:
contato@bolodobem.com.br.

A Pesquisa de Satisfação estará disponível online até o próximo dia 15 de outubro.

Sua participação é muito importante para nós!

* Required

1. **Eu sou:** *

Mark only one oval.

- Intermediário
 Consumidor final

2. **Como você conheceu a Bolo do Bem?** *

3. **Como você realiza os seus pedidos?** *

Check all that apply.

- Pessoalmente (sócias ou pessoas próximas)
 Por telefone
 Pela internet
 Pedidos fixos semanais

4. Encomendo produtos da Bolo do Bem pelas seguintes razões: **Check all that apply.*

- Praticidade
- Sabor
- Saudabilidade
- Restrições alimentares
- Preço
- Other: _____

Atendimento**5. Primeiro contato ***

Esclarecimento de dúvidas, realização de encomendas, cordialidade no atendimento, horário de atendimento, rapidez no atendimento, etc.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

6. Entrega de encomendas *

Cumprimento do horário combinado, cordialidade do entregador, etc.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

7. Possui observações a fazer em relação ao atendimento prestado?

Produto**8. Qualidade dos produtos oferecidos ***

Variedade, sabor, saudabilidade, tamanhos, etc.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

9. Qualidade do produto na entrega *

Frescor, integridade, temperatura, etc.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

10. Tempo para o recebimento das encomendas *

Tempo de produção, horários oferecidos para entrega/busca, etc.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

11. Possui observações a fazer em relação aos produtos oferecidos?

Preço/Formas de pagamento**12. Formas de pagamento oferecidas pela Bolo do Bem ***

Dinheiro ou pagamento online com cartão de crédito
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

13. Preços praticados pela Bolo do Bem *

Acordância com os valores, harmonia na relação sabor/tamanho em relação aos preços, comparações com os valores de concorrentes, etc.
Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

14. Normalmente, como você recebe seus produtos? *

Mark only one oval.

- Busca *Skip to question 20.*
- Entrega

Preço/Formas de pagamento

15. Valores cobrados para serviço de entrega a domicílio/local de trabalho **Mark only one oval.*

1	2	3	4	5		
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Preço/Formas de pagamento**16. Possui observações a fazer em relação aos preços e formas de pagamento oferecidas?**

Comunicação**17. Meios de comunicação utilizados pela Bolo do Bem ***

Suficiência, facilidade de acesso e compreensão, obtenção das informações procuradas, etc.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

18. Costuma consultar a página da Bolo do Bem no Facebook? **Mark only one oval.*

- Sim
- Não *Skip to question 20.*

Comunicação**19. Informações apresentadas na página da Bolo do Bem no Facebook ***

Suficiência, facilidade de compreensão, obtenção das informações procuradas, etc.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Muito insatisfeito	<input type="radio"/>	Muito satisfeito				

Comunicação

20. Possui observações a fazer em relação aos meios de comunicação com os clientes utilizados pela Bolo do Bem?

Concorrentes

21. Quem você considera como concorrentes da Bolo do Bem? *

22. Alguma outra informação a adicionar?

Perfil

23. Gênero *

Mark only one oval.

- Feminino
 Masculino

24. Estado civil *

25. Idade *

26. Economicamente ativo *

Mark only one oval.

- Sim
 Não

27. **Você autoriza a divulgação destas informações em trabalho acadêmico? ***

Mark only one oval.

Sim

Não

Powered by
 Google Forms

APÊNDICE C – PESQUISA DE SATISFAÇÃO (RESULTADOS)

Eu sou:

Consumidor final	52	92,86%
Intermediário	4	7,14%
	56	100,00%

Como você conheceu a Bolo do Bem?

Namorava a dona. Hehehh (foi assim)
 Facebook
 Atraves da Marilia Dornelles Bastos
 Através de um amigo (Álvaro)
 Indicação de um amigo.
 Indicação do colega Alexandre
 Indicação de amigos
 Clínica Leger
 Divulgação direta da Alice e posts no Facebook
 Visitando familiares, ganhei provinha.
 Amigos
 Facebook / TransLAB
 Conheci através de um evento
 Alvaro Hetzel
 Fui presenteada pelo meu filho, Bernardo, com um delicioso produto "Bolo do Bem".
 Ele é amigo do Álvaro
 Conheço as idealizadoras do projeto e também acompanho a empresa pelas redes sociais.
 No facebook
 Frequentando a casa do Bem hehheeh
 Provei na casa da minha Vó
 A mãe da dona da empresa é minha paciente.
 Minha esposa conhece a mãe da dona
 Parceria com a Pausa
 Indicação de amigos.
 Através da proprietária.
 através da proprietária
 Indicação
 Conversando com Maria Inês Hetzel em encontro casual em supermercado.
 através das responsáveis pela confecção dos bolos. Minhas pacientes.
 Indicação de amigos
 Indicação
 A dona do bolo do bem é minha cliente de pé e mão....
 através da Maria Ines
 Através da Emília
 Minha vizinha é a confeitadeira.
 Indicação de um amigo!
 Divulgação no salão de beleza onde trabalho.
 Álvaro

Pelo Facebook.

Pessoalmente. Conheço a proprietária e sua família.

Conheci o bolo do bem através da clinica leger e uma cliente que consumia.

Conheci o bolo do bem através da clinica leger e uma cliente que consumia.

Clinica Leger

Num certo ano-novo a Emília decidiu fazer o melhor bolo da minha vida. A Luna comeu ele. Alguns meses depois surgiu a Bolo do Bem e o mundo foi mais feliz

<3Brincadeiras à parte: conheço a dona :)

Através do Alvaro que trabalhava comigo na nômade.

A. Dona do bolo do bem é minha cliente de mãos e pés n salão que eu trabalho...

Atraves do Facebook

Por indicação

Através da Emília, no Studio Personal

é da minha prima

Pelo face.

Através da amiga Maria Ines

Através de amigos.

Diretamente c quem os faz.

Pelo facebook e por sugestão de uma amiga que conhecia.

Na faculdade através da Emília.

pela aluna Emilia

Como você realiza os seus pedidos?

Pessoalmente (sócias ou pessoas próximas)	34	60,71%
Pela internet	23	41,07%
Por telefone	13	23,21%
Pedidos fixos semanais	1	1,79%

Encomendo produtos da Bolo do Bem pelas seguintes razões:

Sabor	51	91,07%
Saudabilidade	39	69,64%
Praticidade	15	26,79%
Presentear	1	1,79%
Restrições alimentares	3	5,36%
Preço	5	8,93%
É o melhor bolo integral da vida	1	1,79%

Primeiro contato

5	39	69,64%
4	14	25,00%
3	0	0,00%
2	0	0,00%
1	3	5,36%
	56	100,00%

Entrega de encomendas

5	41	73,21%
4	12	21,43%
3	0	0,00%
2	0	0,00%
1	3	5,36%
	56	100,00%

Possui observações a fazer em relação ao atendimento prestado?

A entrega é eficaz, se adequando a necessidade e horários do cliente!

Excelente

Minha esposa que encomenda

Excelente atendimento, personalizado.

Foi muito bom o atendimento.

Tudo ótimo.

Excelente atendimento.

Excelente em tudo...

Muito bom

Não

Não tenho insatisfação nenhuma, a não ser a distância entre nós.

Os produtos são maravilhosos. Adoro!

Não. O atendimento é ótimo!

Não. O atendimento é ótimo!

Atendimento ótimo

o único problema é ter de pensar com antecedência de 24h quando vamos querer um bolo. Preferia que na hora ou no dia que quisesse o bolo pudesse encomendá-lo.

é excelente

Continuar da mesma forma.

excelente!

Qualidade dos produtos oferecidos

5	36	64,29%
4	16	28,57%
3	1	1,79%
2	0	0,00%
1	3	5,36%
	56	100,00%

Qualidade do produto na entrega

5	44	78,57%
4	9	16,07%
3	0	0,00%
2	0	0,00%
1	3	5,36%
	56	100,00%

Tempo para o recebimento das encomendas

5	36	64,29%
4	15	26,79%
3	2	3,57%
2	0	0,00%
1	3	5,36%
	56	100,00%

Possui observações a fazer em relação aos produtos oferecidos?

Não terminem com o bolo grande :) amo ele, dá pra fazer um especial famílias grandes hehe

Eu apenas fiquei sabendo da possibilidade de ~customizar~ o pedido quando vi uma foto publicada no Facebook de um bolo no qual havia sido adicionada a cobertura de cacau. Faz um tempinho que não peço então não sei como está atualmente a divulgação disso, mas seria interessante reforçar.

Os produtos são muitos bons, pena que não há entrega para outras cidades.

Não.

Gosto muito dos bolinhos salgados apesar de ficarem grudadinhos no papel. É uma ótima opção de aperitivo ou pra quem tem restrição ao açúcar.

Todos os produtos são ótimos!

Estou sentindo falta dos bolos!!!!!!

Não

Produtos maravilhosos!

Os bolo que levam banana e maçã são maravilhosos, mas outros poderiam ser um pouco mais saborosos.

Achei ótimo que vocês trocaram as embalagens plásticas pelas caixas de papel cartão.

Produtos sempre fresquinhos ...

Excelente sabor e qualidade.

O Bolo do Bem é saboroso e saudável-adoro

Embalagem muito bonita, prática para deslocar, e o bolo ótimo, não é seco e com ingredientes saudáveis.

Formas de pagamento oferecidas pela Bolo do Bem

5	33	58,93%
4	19	33,93%
3	1	1,79%
2	0	0,00%
1	3	5,36%
	56	100,00%

Preços praticados pela Bolo do Bem

5	29	51,79%
4	20	35,71%
3	4	7,14%
2	0	0,00%
1	3	5,36%
	56	100,00%

Normalmente, como você recebe seus produtos?

Entrega	44	78,57%
Busca	12	21,43%
	56	100,00%

Valores cobrados para serviço de entrega a domicílio/local de trabalho

5	22	50,00%
4	16	36,36%
3	3	6,82%
2	1	2,27%
1	2	4,55%
	44	100,00%

Possui observações a fazer em relação aos preços e formas de pagamento oferecidas?

Obs.: Por erro na aplicação da pesquisa, esta questão foi respondida por 44 (quarenta e quatro) dos 58 (cinquenta e oito) respondentes.

Otimo serviço

O valor do produto é alto em relação a produtos do mercado. Se fosse mais em conta compraria mais vezes (no caso do bolo grande)

Bolo é um pouco caro.

Não.

Nenhuma...preços de acordo com a qualidade

O pagamento por boleto bancário seria mais conveniente para mim. Prefiro fazer tudo pelo internet banking para maior controle.

Pelo produto oferecido sempre fresquinho ta muito bom o preço.....

Não

cartões :D

Preço bom e pagamento idem

Se pudesse pagar com o cartão (débito ou credito) na hora da entrega seria mais fácil. Mas isso não impede de fazer pedidos.

Não

Não.

Meios de comunicação utilizados pela Bolo do Bem

Obs.: Por erro na aplicação da pesquisa, esta questão foi respondida por 44 (quarenta e quatro) dos 58 (cinquenta e oito) respondentes.

5	26	59,09%
4	13	29,55%
3	3	6,82%
2	0	0,00%
1	2	4,55%
	44	100,00%

Costuma consultar a página da Bolo do Bem no Facebook?

Obs.: Por erro na aplicação da pesquisa, esta questão foi respondida por 44 (quarenta e quatro) dos 58 (cinquenta e oito) respondentes.

Sim	24	54,55%
Não	20	45,45%
	44	100,00%

Informações apresentadas na página da Bolo do Bem no Facebook

Obs.: Por erro na aplicação da pesquisa, esta questão foi respondida por 44 (quarenta e quatro) dos 58 (cinquenta e oito) respondentes.

5	10	41,67%
4	11	45,83%
3	2	8,33%
2	0	0,00%
1	1	4,17%
	24	100,00%

Possui observações a fazer em relação aos meios de comunicação com os clientes utilizados pela Bolo do Bem?

Sim, tentei encomendar e recebi email que estava temporariamente sem aceitar encomendas!

Nao soube mais nada!!

A página do FaceBook é boa para divulgação da marca, mas não atende completamente as procuras de: Cardápio, preços e tamanho dos produtos.

Não.

Acho ótimo pelo face, fica fácil de indicar aos amigos.

Não encontrei "Bolo do Bem" no face.

Acho necessário maior divulgação!

Nenhuma.

Não

Não. A comunicação está ótima e super engajada com o público alvo. É atraente, direta e bem divulgada.

Acho que é muito bem divulgado...através do face, cartões, e no salão também..

Poderia ter um cardápio centralizado, com descrição dos nomes e produtos e valores.

muito bons

Quem você considera como concorrentes da Bolo do Bem?

Ninguem conhecido

sempre viva

Ninguem

Não sei dizer

Desconheço dessa area.

O Bolo do bem é o único alimento saudável e caseiro que eu encomendo.

Não sou familiarizada com esse ramo...

Não tenho

Não costumo comprar bolos com frequência e, quando o faço, compro direto no Zaffari de marcas tipo Nutrella, Bauduco, etc. No entanto, provavelmente um concorrente mais próximo seria uma marca de bolos integrais e/ou veganos, se não me engano no Zaffari tem uma marca de bolos integrais chamada Secale e outra chamada Casa do Croissant.

Não procurei, mas sei que tem na internet.

Desconheço

Zaffari

Lojas que trabalhem com alimentação saudável ou produtos vendidos com o mesmo objetivo em supermercados, etc.

Vejo concorrentes apenas em lanchonetes/restaurantes, marcas muitas vezes também caseiras.

Não tenho conhecimento de alguém que ofereça serviços e produtos que concorram com a Bolo do Bem. Acho que vocês inovam com a forma de apresentar o produto e oferece-lo ao cliente. Dá um ar caseiro, de familiaridade, pelo atendimento e o capricho na apresentação e sabor dos produtos.

Doce Marechal

Não conheço outro serviço de bolo

bolos prontos comprados em mercado

Não conheço

Ninguém. Nunca conheci nenhum bolo integral tão gostoso e 100% integral.

Desconheço outros

Não conheço.

Bolo do bem para mim não tem concorrentes,ele é maravilhoso.

Não conheço semelhantes que sejam mais ' caseiros'.

???? Nao tenho referencia.

Não tenho conhecimento

Bolos integrais encontrados em supermercados.

Deixei de comprar por não saber como são preparados,mas são bem gostosos.

Não existem na minha opinião. Bolos saudáveis e de forma confiáveis o mercado está carente e o bolo do bem vem com um conceito muito saudável!!!! E é isto que todos nós precisamos, saúde e nada de produtos químicos!!!! Estão de parabéns na escolha de optar por ter um produto saudável...realmente do mercado isto não existe!!!!

Não conheço nenhum concorrente

Confeiteiros/fornecedores de doces que não tenham uma linha de produtos já desenvolvida, que forneçam sob demanda.

No momento não lembro....mas não troco por outro...prefiro o bolo do bem meu marido.

Não conheço

Não conheço concorrentes.

Ninguém, na minha opinião, produto diferenciado.

Em termos de integrais foi o melhor que já pra mim.

Difícil de responder, mas acho que padarias e confeitarias, mesmo as que não possuem serviço de entrega, são concorrentes da Bolo do Bem.

Qualquer empresa que ofereça como produto um bom bolo para comer enquanto toma-se um café preto ou um chá, é concorrente da Bolo do Bem. Digo isso pra que fique claro que não acredito que para ser concorrente da Bolo do Bem a empresa deva ser focada em produtos saudáveis, e sim qualquer bolo/coisas de comer durante o café.

Espero ter ajudado, boa sorte.

Não conheço.

Desconheço

Atualmente, não vejo outra concorrência, pois o Bolo do Bem é saudável e delicioso.

Sinceramente não conheço nenhum.

Não posso ajudar neste caso, não conheço muitas empresas que ofereçam alimentos saudáveis como lanches. Conheço o Saladear e a Saladaria, que são voltados para almoços e jantas.

Não conheço muitos concorrentes e acho que não se encaixam quanto a qualidade do produto do bolo do bem

No momento não lembro..

Boas confeitarias como Padarie.

Bolos integrais.

Não conheço nenhum produto parecido.

não conheço nenhum

Não existe concorrência, que eu conheça é claro.

não existe nem um produto parecido com este bolo em sabor e testura.

Não conheço o mercado

Não conheço outro c a mesma qualidade.

Padarias, Moa Gastronomia.

Lojas de produtos naturais, até mesmo o bourbon que já apresenta opções de produtos integrais e naturais.

ninguem. Bolo do Bem é muito especial, quanto pelo profissionalismo, quanto pelo amor em fazer os bolos, e pelo sabor!!

Alguma outra informação a adicionar?

Espero que volte a vender seus produtos. Pude conhecer pessoalmente e conheço a qualidade e gosto totalmente autênticos.

Por favor avisem se voltaram a funcionar.

Imagino que sim, pois se não esta pesquisa não teria sentido.

Continuem com o trabalho!!

Podia rolar uma parceria combo café da manhã ou combo café da tarde com o Tudo de Pão hein?

Adoro os produtos. Continuem :D

Gostaria que abrisse uma filial no interior de São Paulo, principalmente São José do Rio Preto! Adoraria!!

Não.

Gostaria de ver o bolo do bem nas cantinas dos colégios como opaco saudável de lanche.

Enviar aos clientes, via e-mail, quinzenalmente talvez, uma relação dos produtos disponíveis a pronta entrega acompanhados dos preços.

Seria ótimo!

Sinto falta dos bolos!!!!!!

Que a dona volte a fazer mais bolossss!!!

os bolos são ótimos, mas ainda existem pessoas que preferem sabores "menos ousados" e com ingredientes mais comuns...

talvez valha a pena fazer bolos mais simples, com qualidade e que agradem a todos.. nao como carro chefe mas como o "segundo bolo" do pedido.

Não ficou tão claro a pesquisa com a opção de muito insatisfeito (1 a 5) coloquei 1 em todos, mas na verdade queria colocar zero, nenhuma insatisfação.

Não

Parabéns! o bolo do bem tem que voltar! Uma delicia dessa, não pode ficar fora do mercado! voolta!

Que o bolo do bem continue.....pois é uma delícia...e ja to com vontade de comer um....com Café então hummmmm!!!!

sucesso!

Continuar a qualidade .São diferentes e únicos.

longa vida a Bolo do Bem, para longa e saudavel vida oas consumidores

Gênero

Masculino	11	19,64%
Feminino	45	80,36%
	56	100,00%

Estado civil

Solteiro(a)	26	46,43%
Namorando	1	1,79%
Casado(a)	24	42,86%
Divorciado(a)	3	5,36%
Viúvo(a)	1	1,79%
"Não sei"	1	1,79%
	56	100,00%

Idade

De 18 a 29 anos	24	42,86%
De 30 a 49 anos	23	41,07%
50 anos ou mais	9	16,07%
	56	100,00%

Economicamente ativo

Sim	56	100,00%
Não	0	0,00%
	56	100,00%

Você autoriza a divulgação destas informações em trabalho acadêmico?

Sim	56	96,55%
Não	2	3,45%
	58	100,00%

ANEXO A – MARCA DA BOLO DO BEM



ANEXO B - RELATÓRIO FINAL DO PROJETO BOLO DO BEM (PS JÚNIOR CONSULTORIA EMPRESARIAL)

<p style="text-align: right;">  Consultoria Empresarial </p> <p style="text-align: center;"> UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO PS JÚNIOR CONSULTORIA EMPRESARIAL </p> <p style="text-align: center;"> Relatório Final do Projeto Projeto Bolo do Bem </p> <p style="text-align: center;"> SETEMBRO DE 2014. </p> <p> <small>Rua Washington Lda. 855 - CEP 91001-2-160 Fone: +55 51 3308.3808 • Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</small> </p> <p style="text-align: right;">  </p>	<p style="text-align: right;">  Consultoria Empresarial </p> <p>EQUIPE DO PROJETO</p> <p>Giorgio Zilli Diretor de Projeto</p> <p>Fernanda Bohn Gerente de Projetos</p> <p>Jéssica Tunes Consultora</p> <p>Luiz Carlos Gomes Consultor</p> <p>Stéfane Toaldo Consultora</p> <p>Marcelo Centeno Orientador</p> <p style="text-align: center;"> 2 </p> <p> <small>Rua Washington Lda. 855 - CEP 91001-2-160 Fone: +55 51 3308.3808 • Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</small> </p> <p style="text-align: right;">  </p>
---	---

<div style="text-align: right;">  </div> <p style="text-align: center;">Sobre a PS Júnior</p> <p>A PS Empresa Júnior é uma associação sem fins lucrativos vinculada à Escola de Administração da UFRGS que, administrada pelos estudantes de graduação, presta serviços de consultoria empresarial. O vínculo com a universidade permite que os trabalhos da empresa sejam realizados com orientação de professores, mestres e doutores, contando com o suporte teórico e metodológico dos mesmos.</p> <p>Desde 1992 no mercado e tendo realizado mais de 300 consultorias, a PS Júnior conquistou a confiança do empresariado gaúcho. Direcionada principalmente aos empreendedores e às micro, pequenas e médias empresas, a empresa visa a proporcionar, a estas organizações, resultados aplicáveis e qualidade em consultoria empresarial.</p> <p>O caráter não-lucrativo da empresa e o fato de o trabalho ser desenvolvido por estudantes voluntários que buscam, na empresa, adquirir conhecimento, permite que o preço das consultorias prestadas seja bastante acessível. Aliado a isso, ainda, a empresa conta com grande comprometimento de seus membros, o que garante a qualidade e a busca pela excelência do serviço.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div data-bbox="394 1182 588 1247"> <p>Rua Washington Lúcia, 855 • CEP 91015-140 Fundo de Administração da UFRGS • Porto Alegre • RS Fone: +55 51 3308.3808 • Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> </div> <div data-bbox="661 1198 676 1209">3</div> <div data-bbox="814 1187 953 1247">  <p>UFRGS UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL</p> </div> </div>	<div style="text-align: right;">  </div> <p style="text-align: center;">Missão</p> <p style="text-align: center;">"Formar gestores com competência e caráter, responsáveis pela transformação do país."</p> <p style="text-align: center;">Visão</p> <p style="text-align: center;">"Implementar a nova estrutura organizacional contendo os 3 núcleos até 2016."</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div data-bbox="1087 1182 1281 1247"> <p>Rua Washington Lúcia, 855 • CEP 91015-140 Fundo de Administração da UFRGS • Porto Alegre • RS Fone: +55 51 3308.3808 • Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> </div> <div data-bbox="1354 1198 1369 1209">4</div> <div data-bbox="1501 1187 1640 1247">  <p>UFRGS UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL</p> </div> </div>
---	--

<div style="text-align: right;">  Consultoria Empresarial </div> <p>1. TESTE DE MERCADO I</p> <p>1.1) OBJETIVO DA ETAPA</p> <p>Validar a proposta de valor da Bolo do Bem, assim como o segmento de clientes.</p> <p>1.2) METODOLOGIA</p> <p>Buscou-se elencar os principais segmentos que seriam, possivelmente, público-alvo da empresa, para então, entrevistar estas pessoas e descobrir suas principais percepções e gostos pessoais. Além disso, também buscou-se validar a proposta da Bolo do Bem com este público.</p> <p>Para isto, realizaram-se entrevistas em profundidade com 30 pessoas, nas faixas etárias de 18 a 30 anos, 30 a 50 anos e 50 anos ou mais. Dentre os entrevistados, apenas quatro foram do sexo masculino, sendo o restante do sexo feminino. Além disso, como critério de escolha dos entrevistados, era necessário que o indivíduo possuísse hábitos alimentares saudáveis.</p> <p>1.3) RESULTADOS</p> <p>1.2.1) PERFIL DOS ENTREVISTADOS</p> <p>Nas entrevistas, foram feitas algumas perguntas introdutórias referentes ao perfil de quem foi entrevistado, justamente para que houvesse a validação ou refutação dos entrevistados como público-alvo. Quando lhes foi indagado sobre seus hábitos alimentares e por que se consideravam pessoas saudáveis, percebeu-se que, no geral, a alimentação é levada em consideração devido a fatores relacionados com a saúde. Os entrevistados se mostraram conscientes de como a alimentação pode refletir na qualidade de vida, prevenindo doenças e aumentando a longevidade, por consequência, na maioria das vezes, não optam pelos alimentos integrais pelo sabor, mas sim pelos benefícios que estes proporcionam. Quando perguntados os</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div data-bbox="394 1182 588 1247"> <p>Rua Washington LUIZ, 855 - CEP 90015-460 Fone: de Administração da UFRGS - Porto Alegre - RS Fone: +55 51 3308.3808 - Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjuniar.com.br www.psjuniar.com.br</p> </div> <div data-bbox="661 1198 676 1209">5</div> <div data-bbox="814 1187 957 1247">  UFRGS UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL </div> </div>	<div style="text-align: right;">  Consultoria Empresarial </div> <p>tipos de alimentos que costumam ingerir, os mais lembrados foram frutas, verduras, vegetais em geral, bem como o arroz e o pão integrais.</p> <p>Houve, ainda, uma separação entre as faixas etárias que possibilitou uma distinção entre as respostas de acordo com a idade do entrevistado (essa separação foi utilizada como método de comparação de resultados). A partir disso foi analisando que para a faixa-etária de 18 a 30 anos, há uma variedade entre pessoas que optam pela alimentação saudável, mas também ingerem alimentos conscientes de que não são totalmente saudáveis. Para essa faixa, a preocupação com os benefícios da alimentação saudável envolve resultados mais diretos, como com relação ao peso, questões estéticas. Já para o público de 30 a 50 anos, predomina a consciência de que uma alimentação saudável promove uma melhor qualidade de vida. Além disso, ainda que em uma escala menor escala, surge uma preocupação ligada à estética, gravidez e restrições alimentares. Por fim, para o público de 50 anos ou mais, a alimentação está mais ligada a fatores de saúde, prevenção de doenças, qualidade de vida e longevidade.</p> <p>1.2.2) HÁBITOS DOS ENTREVISTADOS</p> <p>Sobre o que achavam dos alimentos integrais, há uma consciência generalizada de que são mais benéficos para a saúde do que os carboidratos simples. Essa consciência se traduz em diferentes graus de informação, divididos por todas as faixas etárias. Além disso, foram levantados aspectos como o sabor dos produtos, que nem sempre agrada, além dos nutrientes, que devem ser atendidos, pois mesmo em alimentos ditos integrais, a composição nutricional pode não ser tão saudável. Sobre a questão do sabor, é possível perceber que há uma divisão entre pessoas que optam pelos alimentos integrais por causa do sabor diferenciado ou apesar deste sabor. Ou seja, alguns entrevistados preferem os alimentos integrais pelos benefícios e pelo sabor que os agrada, enquanto outros reconhecem os benefícios, mas admitem que apreciam mais os alimentos comuns. Ocorreu ainda uma distinção entre as faixas etárias onde para o público de 18 a 30 anos, há conhecimento de que os alimentos integrais são benéficos, e há uma divisão, já que para dois dos entrevistados ele perde muito na questão do gosto, enquanto que</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div data-bbox="1087 1182 1281 1247"> <p>Rua Washington LUIZ, 855 - CEP 90015-460 Fone: de Administração da UFRGS - Porto Alegre - RS Fone: +55 51 3308.3808 - Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjuniar.com.br www.psjuniar.com.br</p> </div> <div data-bbox="1354 1198 1369 1209">6</div> <div data-bbox="1501 1187 1644 1247">  UFRGS UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL </div> </div>
---	--

<div style="text-align: right;">  Consultoria Empresarial </div> <p>para outros o gosto é ainda melhor. Na faixa de 30 a 50 anos é possível perceber a mesma divisão, mesmo que em menor quantidade; há pessoas que sabem da essência dos alimentos integrais, mas não se adaptam com o gosto. Nos entrevistados de 50 anos ou mais, também é possível perceber esse mesmo aspecto com relação ao sabor, há pessoas que optam apenas pelos benefícios, pois não gostam do sabor.</p> <p>Com relação aos alimentos que as pessoas costumavam consumir durante o dia, foi perguntado a respeito do tipo, onde eles eram comprados e qual a frequência de compra. A partir destes questionamentos, evidenciou-se que a maioria dos entrevistados buscava manter o caráter saudável de seus lanches, mesmo que fora de casa. Também foi possível observar que há uma tendência em pessoas que se preocupam com a alimentação de levar os seus alimentos de casa, por três razões citadas: a certeza de que o alimento é, de fato, saudável; a praticidade, em razão da dificuldade de encontrar alimentos prontos, saudáveis e de boa qualidade; e a questão do preço (elencada principalmente pelos jovens), que costuma ser mais elevado, mas compensa se os alimentos forem comprados em supermercados, feiras ou casas naturais, em vez de cafeterias ou padarias. Aqui, os produtos mais citados foram sanduíches naturais, frutas e iogurtes.</p> <p>O local de compra destes lanches acaba sendo, geralmente, supermercados ou casas de produtos naturais, uma vez que entre os entrevistados há uma preferência pelos alimentos trazidos de casa, e não comprados na rua. Os jovens ressaltaram que quando não trazem lanches de casa, acabam comprando no bar da faculdade. De uma forma geral, os principais locais citados foram a Natureba, Seleção Natural, Mundo Verde.</p> <p>Com relação à frequência de consumo de lanches saudáveis, percebeu-se que esta tende a ser bem alta, sendo as respostas mais comuns: "Quase todos os dias"; "Todos os dias"; ou então, "todos os dias úteis". Em contrapartida, a frequência de compra, por ser no supermercado, acaba sendo semanal.</p> <p>1.2.3) O QUE INSTIGA UM CONSUMIDOR A COMPRAR UM PRODUTO NO ESTABELECIMENTO?</p> <div style="text-align: right;">  </div>	<div style="text-align: right;">  Consultoria Empresarial </div> <p>Outro aspecto considerado ao longo das entrevistas foi o que leva o entrevistado a provar algum lanche novo em um estabelecimento, a partir disto evidenciou-se que o ponto em comum entre os três públicos analisados, neste caso, é o fato de todos eles levarem em consideração a aparência do produto. Outro ponto comum entre todos os segmentos é o fato de que todos eles levam em consideração a indicação, o que explica o fato de uma das maiores formas de a Bolo do Bem conquistar novos clientes ser por meio de indicações.</p> <p>1.2.4) DOCE X ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL</p> <p>Uma dúvida muito frequente e que poderia ser um obstáculo para que a Bolo do Bem se inserisse no mercado é o fato de as pessoas ainda criarem barreiras e terem certa dificuldade em aceitar que doces podem fazer parte de uma alimentação saudável, a partir deste questionamento foi perguntado aos entrevistados se eles consideravam que doces poderiam, então, fazer parte de uma alimentação saudável. Percebeu-se que houve certa divisão entre os entrevistados, mas a maioria acredita que sim, é possível. Nota-se, também, uma ampla imagem do tipo de doces; não há um consenso sobre a qual tipo doce pergunta se refere. Alguns entrevistados interpretaram de forma "clássica", ou seja, ao falar em doce, trazem a imagem do chocolate, por exemplo. Em contrapartida, outros disseram acreditar na possibilidade de se manter uma dieta saudável ainda que ingerindo doces, nesse caso, os doces citados são os doces considerados "saudáveis", isto é, aqueles preparados com menos açúcar ou açúcar mascavo, tais como os bolos.</p> <p>Há também uma tendência de preferência pelos doces "de verdade", ou seja, muitas pessoas acreditam que, se comerão um doce, então que seja um doce que os satisfaça completamente – nesse caso a imagem dos doces como algo "gorduroso" é retomada. Levando em consideração as divisões etárias, percebeu-se</p> <div style="text-align: right;">  </div>
---	---

<div style="text-align: right;">  <small>Consultoria Empresarial</small> </div> <p>que no público de 18 a 30 anos, todos acreditam que os doces têm espaço em uma alimentação saudável, logicamente, sem excesso. Além disso, os ingredientes também podem delimitar o que é saudável ou não, como as farinhas integrais para bolos e açúcares mais naturais, citados por alguns dos entrevistados. Para faixa de 30 a 50 anos, a maioria dos entrevistados (4) evidenciou que sim, doces podem fazer parte da alimentação. Os fatores citados pelas duas pessoas que disseram que “depende” são os ingredientes (farinha integral, açúcares naturais). Já na faixa etária de maiores de 50 anos, é possível perceber que há uma divisão entre os entrevistados: alguns entendem que os doces não podem fazer parte de uma alimentação saudável, outra parte acredita que podem, dependendo dos ingredientes ou da quantidade.</p> <p>1.2.5) APARÊNCIA DOS PRODUTOS</p> <p>Outro ponto abordado nas entrevistas foi a aparência dos produtos do Bolo do Bem. Após algumas perguntas, a imagem dos bolos era mostrada para os entrevistados e, então, perguntas referentes à aparência, se o produto despertava vontade de consumi-lo, se os entrevistados sentiram vontade de comprá-lo.</p> <p>Como conclusão, observou-se que todas as faixas etárias citaram que a aparência do produto na foto é ótima, que lhes parecia muito apetitoso. Dentre os comentários feitos pelos entrevistados, destaca-se: “Nem parece ser integral”. Em contrapartida, alguns entrevistados evidenciaram que o produto parecia um pouco seco na imagem, e que produtos integrais em geral passavam essa impressão.</p> <p>Seguindo essa linha, tirando algumas ressalvas mínimas, a maioria das pessoas comeria com certeza o produto. Da soma das 3 faixas etárias entrevistadas apenas 2 pessoas falaram que não comeriam o produto por algum motivo.</p> <p>1.2.6) TAMANHO DOS BOLOS</p> <p>Um dos pontos mais fortes nas entrevistas foi a evidência de que, de fato, o bolo no tamanho de cupcake é o preferido das pessoas. Salvo algumas exceções, os entrevistados, independente da faixa etária, preferem os cupcakes. Dentre os</p> <div style="text-align: right;">  </div> <div style="font-size: small;"> <p>Rua Washington L.L. 855 • CEP 90012-460 Fórmula de Administração na UFRGS • Porto Alegre • RS Fone: +55 51 3308.3808 • Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> </div>	<div style="text-align: right;">  <small>Consultoria Empresarial</small> </div> <p>motivos citados, pode-se citar: praticidade, é uma porção adequada para uma pessoa só, pode ser consumido como um lanche entre as refeições.</p> <p>1.2.7) PROPOSTA DE VALOR</p> <p>Apresentada a proposta de valor da empresa, ela foi muito bem aceita por unanimidade. Algumas pessoas ressaltaram a importância de alimentos sem conservantes. Acreditam que o mercado para esses produtos está crescendo, pois as pessoas têm tomado uma consciência maior a respeito da alimentação. Foi ressaltada a importância da informação na embalagem ou no local de venda sobre o alimento ser integral e não possuir conservantes. No mesmo sentido, houve algumas ressalvas sobre a questão do preço possivelmente ser elevado.</p> <p>Em relação ao prazo de validade, para a maioria dos entrevistados não é um fator relevante e decisivo na hora da compra. Muito em razão do tipo de bolo preferido (cupcakes), dessa forma, como seriam para consumo rápido, não importaria a validade. Não obstante, também foi evidenciado que a possibilidade de congelamento seria um fato interessante para que porções maiores pudessem ser compradas.</p> <p>Foi levantada como relevante a questão do produto estar com aparência e textura de “novo”. Também foi dito que a maioria dos compradores desse tipo de produto está ciente de sua pouca duração. O único fator de influência da validade seria com relação à frequência de compra e a quantidade a ser comprada.</p> <p>1.2.8) O PRODUTO</p> <p>Após algumas perguntas, o mini bolinho foi mostrado aos entrevistados (produto físico), para que, assim, eles pudessem vê-lo pessoalmente, prová-lo e com isso constatou-se que, como nas perguntas da imagem do produto, o mesmo seria aceito pelos entrevistados. A primeira pergunta foi sobre a aparência do mini bolinho e, dentro das respostas tivemos que grande parte dos entrevistados após terem visto a foto esperavam bem mais do produto e que este não superou as</p> <div style="text-align: right;">  </div> <div style="font-size: small;"> <p>Rua Washington L.L. 855 • CEP 90012-460 Fórmula de Administração na UFRGS • Porto Alegre • RS Fone: +55 51 3308.3808 • Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> </div>
---	---

<div style="text-align: right;">  <small>Consultoria Empresarial</small> </div> <p>expectativas. Essa resposta foi ressaltada pela grande maioria das três faixas etárias entrevistadas.</p> <p>Em relação ao sabor do bolinho, foi de unanimidade por todas as faixas etárias dos entrevistados que o produto era bem saboroso, não era seco e não possuía um sabor artificial de banana. Entretanto, mesmo sendo saboroso, não superou as expectativas da originadas a partir da imagem. Com relação à expectativa quanto ao produto a maioria das pessoas julgou que por ter visto a foto anteriormente eles esperavam bem mais, pois a foto mostrava o produto bem mais sedutor do que ele realmente é.</p> <p>Algumas pessoas ressaltaram que pagariam mais pelo sabor do que pela aparência do produto pessoalmente. A percepção do valor após provarem não mudou com relação à visão que tinham apenas por ver a foto, apesar de a apresentação do produto não estar tão atraente quanto as imagens, a maioria das pessoas disse que o sabor era agradável e, por consequência, então pagaria esse valor pelo sabor que o produto tinha.</p> <p>1.2.9) “COMO VOCÊ APRESENTARIA O PRODUTO?”</p> <p>Um das partes mais dinâmicas da entrevista foi o momento em que era perguntado aos entrevistados como eles apresentariam o produto para outra pessoa, caso fossem apresentar. A primeira faixa etária e a segunda são os dois segmentos que mais ressaltariam o sabor do produto ao fazer a determinada apresentação. Já o segundo público deixaria mais em relação à percepção da pessoa sobre o produto foi perguntado que se elas tivessem que apresentar o produto para outra pessoa, como ela faria isso e como respostas tivemos que o primeiro e último público são os que mais ressaltariam o gosto do produto ao apresentá-lo para outras pessoas; já o segundo público deixaria mais evidente o fato de o produto ser saudável. O segundo público também citou a questão da praticidade, o que passa a ideia de que mulheres entre 30 e 50 anos levam mais em consideração a facilidade em transportar o produto para comer como lanche da</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="font-size: 8px;"> <p>Rua Washington L.L. 855 - CEP 90010-460 Fórmula de Administração da UFRGS - Porto Alegre - RS Fone: +55 51 3308.3808 - Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> </div> <div style="text-align: center;">11</div> <div style="text-align: right;">  </div> </div>	<div style="text-align: right;">  <small>Consultoria Empresarial</small> </div> <p>tarde, caso este não seja oferecido em locais próximos. Também é possível perceber que a qualidade do produto é suficientemente grande para que este seja oferecido através dela, ou seja, a maioria das pessoas vai oferecer o produto dizendo que provou e que possui sabor agradável. Isto também é um fator importante para que se perceba que o produto continua sendo bom, mesmo sendo integral (diferente do que muitas pessoas pensam).</p> <p>1.2.10) LOCAIS</p> <p>Um dos tópicos das entrevistas foi onde as pessoas achavam que poderiam encontrar o produto e conhecê-lo e parte considerável de todos os segmentos do público-alvo citaram os supermercados como locais onde comprariam e conheceriam o produto, ou, pelo menos, como locais onde compram atualmente seus produtos naturais. Além dos mercados, os cafés são uma opção sempre evidenciada nas respostas dos entrevistados.</p> <p>É importante salientar alguns insights que esta pergunta proporcionou, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venda do produto em feiras e briqueis; • Venda do produto em academias e locais como centros de Yoga e Pilates; • Parceria com escolas, promovendo, de tal forma, uma alimentação saudável entre as crianças. (Esta parceria pode ser expandida não apenas para escolas de ensino fundamental ou ensino médio, mas também, para escolas de educação infantil). • Uma lista considerável de possíveis pontos de venda para a Bolo do Bem. <p>Para saber onde a Bolo do Bem deveria estar, foi questionado onde as pessoas gostariam de encontrar o produto e a partir desta pergunta evidencia-se o fato de que os cupcakes e bolos menores seriam bem aceitos como lanche da tarde ou lanche da manhã. Este fato fortalece a ideia de que eles são vistos como lanches rápidos, podendo ser ingeridos até mesmo como sobremesa ou acompanhamento a um café.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="font-size: 8px;"> <p>Rua Washington L.L. 855 - CEP 90010-460 Fórmula de Administração da UFRGS - Porto Alegre - RS Fone: +55 51 3308.3808 - Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> </div> <div style="text-align: center;">12</div> <div style="text-align: right;">  </div> </div>
---	--

<div style="text-align: right;">  <small>Consultoria Empresarial</small> </div> <p>Quanto ao local onde poderiam ser encontrado, apenas um dos segmentos do público-alvo deu sugestões, sendo estes os supermercados e mercados um pouco menores. Isto remete ao fato de que a entrada em supermercados é difícil e pode não ser o objetivo da Bolo do Bem atualmente, entretanto, a entrada em mercados menores é mais fácil e, possivelmente, facilitaria o acesso do produto pelo cliente final.</p> <p>1.2.11) TELE-ENTREGA</p> <p>Para fins de saber se a tele-entrega era usada pelo público lhes foi perguntado sobre ela e através dessa pergunta, foi possível evidenciar que, ainda que o uso da tele entrega não seja muito recorrente e, em muitos casos, seja evidenciado como algo indiferente, é de grande relevância que a empresa ofereça este serviço para aqueles clientes que se dispõe a utilizá-lo.</p> <p>O número de respostas negativas foi considerável, principalmente nos dois primeiros públicos. Como principais fatores determinantes para a resposta negativa pode-se citar: o fato de a tele-entrega não ser vantajosa para encomendas em pequena escala e também o fato de o preço da tele poder chegar a até 100% do valor do produto (ou mais dependendo do pedido). A tele-entrega é citada como algo positivo para pedidos maiores.</p> <p>1.2.12) FORMAS DE CONTATO COM O CLIENTE</p> <p>E por fim por perguntado por que meios a Bolo do Bem poderia chegar até o seu público e com isso foi constatado que É preciso tomar cuidado ao analisar as informações geradas pelo público 50+ nesse caso pois, no terceiro item, são informações insaturadas, logo, para que possam ser utilizadas como insumo para possíveis estratégias, deverão ser corretamente analisadas e validadas. Nesse caso as redes sociais são apontadas como uma forma muito recorrente, logo, salienta-se o fato de que a divulgação nestes canais pode ser muito positiva para a imagem da</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="font-size: 8px;"> <p>Rua Washington L.L. 855 - CEP 90010-460 Fórmula de Administração de UFRGS - Porto Alegre - RS Fone: +55 51 3308.3808 - Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> </div> <div style="text-align: center;">13</div> <div style="text-align: right;">  </div> </div>	<div style="text-align: right;">  <small>Consultoria Empresarial</small> </div> <p>empresa, fazendo com que esta se torne mais conhecida e visível para seus clientes. Também se percebe que o produto precisa estar onde o cliente está, e não o contrário. O e-mail pode ser uma forma de atingir um maior público e, segundo as respostas da entrevistas, seria bem aceito no terceiro segmento de público-alvo, entretanto, não deve ser utilizado de forma invasiva (informação recolhida em uma entrevista com uma pessoa do primeiro segmento). Também se evidencia o fato de folders serem citados como uma forma positiva de divulgação (estudar mais a fundo essa possibilidade na etapa de estratégias). Também estudar os valores de anuncio em jornais locais e se isto traria retorno efetivo.</p> <p>2. TESTE DE MERCADO II</p> <p>2.1) OBJETIVO DA ETAPA</p> <p>Validar os principais canais de distribuição dos produtos para o público-alvo definido.</p> <p>2.1) METODOLOGIA</p> <p>Foram realizados testes de vendas dos produtos da Bolo do Bem em diversos estabelecimentos para evidenciar se há aceitação do produto no mercado. Foram colocados à disposição dos estabelecimentos cinco cupcakes. Além disso, entrevistas (informais) foram realizadas com os responsáveis pelos estabelecimentos em questão, buscando, desta forma, entender o relacionamento destes locais com seus fornecedores e clientes, para, então, descobrir o que seria aplicável e interessante para a Bolo do Bem. Os produtos foram testados em cafés comerciais, bares universitários, academias e lojas de produtos naturais.</p> <p>2.2) RESULTADOS GERAIS</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="font-size: 8px;"> <p>Rua Washington L.L. 855 - CEP 90010-460 Fórmula de Administração de UFRGS - Porto Alegre - RS Fone: +55 51 3308.3808 - Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> </div> <div style="text-align: center;">14</div> <div style="text-align: right;">  </div> </div>
---	--

<div style="text-align: right;">  <small>Consultoria Empresarial</small> </div> <p>De todos os segmentos de mercado mapeados ao começo da etapa (casas naturais, bares de academia, cafés comerciais e bares de faculdades), os que apresentaram maiores resultados foram os cafés comerciais, bares de faculdades e bares de academias. Devido ao maior número de lugares participantes do teste, os bares de faculdade recebem certo destaque.</p> <p>Ao longo do teste, evidenciou-se uma discrepância relacionada ao preço do produto para o cliente final (passando por valores de R\$3,10 até R\$5,00). Foi possível perceber que, de todos os segmentos, os bares de faculdade tiveram uma média de preço menor. Isto nos remete ao fato de que o público que frequenta estes locais é, na maioria dos casos, estudantes. Como já visto, este tipo de público prima pela qualidade do produto que consumirá em conjunto com um preço acessível. Além disso, o estabelecimento que colocou o maior preço (Bellona – R\$4,50) foi o único que não vendeu todas as unidades do produto.</p> <p>Não obstante, os cafés comerciais tiveram a média de preços mais alta. Como o público que frequenta este tipo de local é, na maioria dos casos, um público com maior poder aquisitivo, a média de preços alta não foi um impedimento para que as pessoas consumissem o produto.</p> <p>As casas naturais e academias apresentaram uma variação de preço considerável, visto que dois locais de cada um destes tipos participaram do teste. Independente do preço colocado, todos venderam todas as unidades.</p> <p>Quanto à visibilidade do produto nos estabelecimentos de teste, de modo geral foi extremamente positivo. Entretanto, isso gera a dúvida se o produto permaneceria nos mesmos locais caso fosse firmado contrato de fornecimento, não sendo apenas um teste, como o apresentamos.</p> <p>Um ponto muito importante a destacar é o fato de que o produto oferecido pela Bolo do Bem não é o único no mercado. Além de haver outras marcas concorrentes, muitos locais possuem uma fabricação de bolos integrais própria. Isto acarreta em certa saturação do mercado de bolos integrais. Sobre as empresas, foi perceptível que há, no mercado, diferentes tipos de marcas. Uma das concorrentes diretas da Bolo do Bem é a Sempre Viva, uma marca que possui um preço médio</p> <div style="text-align: left;"> <small>Rua Washington Lúis, 855 - CEP 90015-160 Fone: 51 3308.3808 - Fax: 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</small> </div> <div style="text-align: center;"> <small>15</small> </div> <div style="text-align: right;">  </div>	<div style="text-align: right;">  <small>Consultoria Empresarial</small> </div> <p>relativamente elevado, mas que oferece produtos com uma aparência muito agradável e, além disso, possui grande variedade, e é uma empresa bem divulgada. Além da Sempre Viva, há outras marcas de produção em pequena escala que, ainda que não ofereçam produtos com uma aparência tão chamativa, oferecem um preço relativamente baixo para seus consumidores.</p> <p>É de grande importância, então, dar destaque e devida atenção ao fato de que o preço varia de acordo com o tipo de ponto de venda em questão devido ao público que frequenta os locais em questão. Partindo deste pressuposto, é possível pensar em maneiras e aproveitar cada segmento da melhor forma, fato este que será analisado mais a fundo na etapa de estratégias.</p> <h3 style="text-align: center;">2.3) CAFÉS COMERCIAIS</h3> <p>Para o teste em cafés comerciais, foram contatados oito locais (Ora Kaffê, Java Café, Fran's Café, Café do Porto, CIEE, Golden, Dkafé e À Brasileira), sendo que apenas os últimos quatro listados aceitaram participar do teste de venda dos produtos da Bolo do Bem. Isto já evidencia uma certa dificuldade para a entrada de produtos nestes estabelecimentos por diversos motivos.</p> <p>Dentre os cafés contatados, os que não aceitaram participar dos testes não participaram por produzirem seu próprio bolo integral, por argumentarem que o público que frequenta o local não procura por este tipo de alimento ou por serem franquias que possuem os mesmos fornecedores em todas as suas lojas.</p> <p>Resultados do teste:</p> <p>De início, percebeu-se que as vendas neste segmento foram abaixo do esperado, contrariando a ideia de que os cafés comerciais seriam os principais pontos de venda do teste. Dentre os cafés participantes, o preço praticado variou de R\$ 4,00 (Café à Brasileira) a R\$ 5,00 (DKafé e CIEE), sendo que o Golden Café não colocou preço, pois deixava o bolo no buffet. O DKafé foi o destaque, vendendo todas as unidades em teste, seguido pelo Café à Brasileira com duas unidades vendidas. Golden Café e CIEE não venderam nenhuma unidade.</p> <div style="text-align: left;"> <small>Rua Washington Lúis, 855 - CEP 90015-160 Fone: 51 3308.3808 - Fax: 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</small> </div> <div style="text-align: center;"> <small>16</small> </div> <div style="text-align: right;">  </div>
--	--

Um ponto importante a ser observado foi que nenhum dos estabelecimentos reclamou do preço de venda (R\$ 2,50), ao contrário dos bares universitários. O DKafé e Café à Brasileira salientaram que o preço estava um pouco acima do esperado (R\$ 2,00 seria o ideal), mas não a ponto de impossibilitar a relação de fornecimento.

A hipótese de público-alvo levantada na hipótese anterior (predominantemente mulheres) foi confirmada neste segmento de pontos de venda, tendo em vista que no DKafé as compradoras foram mulheres e no Café à Brasileira as duas unidades também foram compradas por uma mulher, com faixa etária entre 30 e 50 anos.

O local de exposição do produto foi bom, de uma forma geral, sempre em cima do balcão, à exceção do Golden Café, que deixou os produtos no buffet a quilo organizado pelo estabelecimento. No entanto, no momento de coleta, foi percebido que os bolos estavam em um local não muito visível do balcão principal.

A respeito da possibilidade de continuar trabalhando com o produto, os dois estabelecimentos que tiveram vendas demonstraram interesse, sendo que o Café à Brasileira gostaria apenas do bolo vegano, uma vez que vende um bolo integral de produção própria.

Considerações sobre cafés comerciais

A partir dos resultados obtidos no teste, foi possível perceber que o público da Bolo do Bem, com relação a cafés comerciais, está localizado em zonas onde qualquer pessoa, independente do cargo que ocupa, teria condições de gastar parte considerável do seu dinheiro em alimentação saudável e de qualidade. Dito isso, é sabido que muitos dos cargos mais altos das empresas não são ocupados por mulheres – público-alvo da empresa, que mais consome esse tipo de alimento, logo, os produtos da Bolo do Bem devem ser disponibilizados em locais que as mulheres que frequentam tem um poder aquisitivo maior.

Esse fato foi evidenciado ao passo de que o DKafé (localizado no prédio comercial de alto padrão Furriel 250) foi o único que vendeu todas as unidades para mulheres. Paralelamente, percebeu-se que não basta o estabelecimento estar localizado em

uma grande área comercial, com alta taxa de circulação de pessoas, como o caso do Golden Café e do Café à Brasileira (localizados na Rua Mostardeiro esquina com Ramiro Barcelos e Rua Riachuelo, respectivamente). Dessa forma, a boa localização dos cafés não é o fator principal, mas sim o público que o frequenta. O público do Golden Café acaba sendo pessoas que passam o dia no Hospital Fêmeina, próximo ao local, enquanto que os executivos que trabalham nas proximidades frequentam o Café do Porto no prédio ao lado ou a Quinta Avenida Center. Já no Café à Brasileira, o público é predominantemente de executivos homens, oriundos dos bancos ao redor, bem como idosos, que também não são o público-alvo para este tipo de produto.

Percebe-se, também, que há fatores de resistência nesse tipo de estabelecimento que fazem com que a relação entre a empresa e os locais seja dificultada. Por exemplo, os cafés mais renomados e com maior circulação de pessoas são, no geral, franquias, o que significa que os produtos expostos são padronizados, como o caso do Café do Porto, Press Café ou Z Café. Além disso, alguns possuem fabricação própria desse tipo de produto, como o Ora Kaffé ou Café à Brasileira. Ainda assim, reforçando o ponto do poder aquisitivo e do público-alvo já levantados, surgem cafés que alegam não ter saída de produtos integrais, seja pelo custo mais elevado ou pela baixa procura, como o Java Café e o Fran's Café.

Dessa forma, os cafés, de maneira geral, são estabelecimentos de difícil acesso, sendo necessário um forte e certo mapeamento dos locais. De acordo com os resultados, a tendência é que a saída seja maior em estabelecimentos dentro de prédios comerciais – e não na rua –, bem como em locais com concentração de mulheres com mais poder aquisitivo. Além disso, existem os outros fatores elencados como a produção própria; por isso, o produto acaba com seu valor engrandecido ao mostrar a estes estabelecimentos sabores e estilos diferenciados (como o vegano), mostrando que a empresa possui um leque diversificado e um know-how da produção.

2.4) BARES UNIVERSITÁRIOS

<div style="text-align: right;">  <small>Consultoria Empresarial</small> </div> <p>Para o teste em bares universitários, foram contatados sete locais (Bar 12 da PUCRS, bar do campus saúde da UFRGS, El-Kik - Ritter, Bellona - Ritter, El-Kik - ESPM unidade 6, El-Kik - ESPM unidade 5, Bar da Famesco e El-KikRitter), sendo que apenas os últimos dois listados não aceitaram participar do teste de venda dos produtos da Bolo do Bem.</p> <p>Dentre os bares contatados, os que não aceitaram participar dos testes não participaram por acharem o preço do produto elevado ou pela necessidade de alvarás.</p> <p>Resultados do Teste:</p> <p>Os locais participantes desse teste foram os que apresentaram os resultados mais positivos do teste. Com exceção do Bellona Café (UniRitter), todos venderam as cinco unidades disponibilizadas para teste em período de tempo inferior a três dias, sendo que o Bar 12 participou por duas semanas.</p> <p>O Bellona Café foi o único local que não vendeu todas as unidades. Isso, em parte, se dá pela localização do estabelecimento, pois é um quiosque pequeno dentro da praça de alimentação da UniRitter, ao lado de locais mais renomados e com apelo saudável, como o Saúde no Copo, e distante cerca de 50 metros do bar mais movimentado do campus, o El-Kik (que não participou do teste por exigências de documentação). Além disso, do segmento de bares universitários, foi o que praticou o preço mais elevado (R\$ 4,50), ainda assim, o bolo não estava em um local completamente visível.</p> <p>A visibilidade do produto, à exceção do Bellona, também foi boa. No El-Kik foi deixado em cima do balcão, ao lado da caixa. Já no Bar 12 e no bar da saúde, o produto foi exposto junto aos demais bolos integrais lá vendidos, dentro dos compartimentos tipo vitrine.</p> <p>O preço praticado por esse segmento foi o mais baixo, devido ao público universitário, que busca produtos de qualidade e preço baixo. No Bar 12 (PUCRS), o preço foi de R\$ 3,40, o mesmo de um bolo integral semelhante. Na rede El-Kik (ESPM), o preço foi R\$ 3,50. No bar da saúde (UFRGS), o preço foi de R\$ 4,00. Por fim, no Bellona Café, o preço foi de R\$ 4,50.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="font-size: 8px;"> <p>Rua Washington L.L. 855 - CEP 90015-460 Fórmula de Administração na UFRGS - Porto Alegre - RS Fone: +55 51 3308.3808 - Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>19</p>  </div> </div>	<div style="text-align: right;">  <small>Consultoria Empresarial</small> </div> <p>Por fim, em questão de relacionamento com fornecedores, os bares universitários preferem que o fornecedor mantenha o controle e o contato com o bar, pois demandaria deles um trabalho excessivo contatar todos os fornecedores do estabelecimento.</p> <p>Considerações sobre bares universitários</p> <p>Nos bares de faculdade, o fluxo de clientes é muito grande, o que significa trabalhar com grandes proporções. As cinco unidades disponibilizadas para teste em cada bar acabaram saindo no mesmo dia em que foram colocadas, ou no máximo em dois, o que evidencia uma boa demanda deste público. É possível perceber que nas faculdades há uma grande variação de públicos, incluindo-se, nestes, o de jovens que buscam uma alimentação mais saudável e são informados a respeito dos benefícios de alimentos integrais.</p> <p>Todos os bares comentaram que trabalham com 100% de margem nos produtos, devido aos altos custos de aluguel, luz, salários e ao fato de trabalharem com alta demanda apenas oito meses por ano. Dessa forma, o preço de R\$ 2,50 se mostrou caro e pode prejudicar futuras negociações. Por R\$ 1,70, o bolo estava sendo vendido por R\$ 3,40 e R\$ 3,50, preço dentro dos padrões aceitos pelo público. Apenas um local excedeu essa média, o Bellona Café, da UniRitter, que fixou o preço em R\$ 4,50, o que justifica a menor taxa de venda (o preço era maior do que um salgado comum), aliado ao mau posicionamento no local. Aos locais foi dito que praticassem o preço referente ao preço total de venda a terceiros, R\$ 2,50, mas todos os locais unanimemente acharam esse preço caro. Entretanto, com o aumento da demanda, haverá uma maior diluição dos custos fixos, tornando possível uma mudança no preço para um padrão condizente com o que as faculdades consideram aceitável. Uma vez que o volume de vendas, ao incluir as faculdades no grupo de pontos de venda, irá aumentar consideravelmente, passa-se a pensar que, a diminuição do preço, não causará impactos significantes no lucro final. Mais ainda, a venda em grandes quantidades implica numa maior popularidade para o produto, afinal, como vimos na etapa passada, o "boca a boca" é uma das formas de divulgação mais eficientes e comuns.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="font-size: 8px;"> <p>Rua Washington L.L. 855 - CEP 90015-460 Fórmula de Administração na UFRGS - Porto Alegre - RS Fone: +55 51 3308.3808 - Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>20</p>  </div> </div>
--	---

<div style="text-align: right;">  Consultoria Empresarial </div> <p>Uma evidência da importância do boca a boca foi a indicação da responsável pela El-Kik da ESPM, que sugeriu colocar o produto na unidade da UniRitter de Canoas. Dessa forma, quanto mais locais de grande circulação o produto estiver presente, há uma maior chance de indicações e comentários entre os usuários acontecer. Além disso, os bares não veem problema em deixar panfletos explicativos no local, o que pode impulsionar as vendas diretas e sob encomenda. Caso algum bar não aceite, ainda é possível manter contato com o departamento da universidade, a fim de deixar os panfletos em algum local, indicando o bar em que é vendido no campus.</p> <p>O ponto negativo foi que os locais desse segmento se mostraram burocráticos quanto à documentação. A rede El-Kik (ESPM B e C, UniRitterPoA e Canoas) e o Bar 12 falaram da necessidade de alvarás sanitários e de transporte. Enquanto que o bar da saúde falou apenas da exigência de nota fiscal emitido por pessoa jurídica.</p> <p>Um aspecto que pode demandar trabalho da empresa é o fato dos estabelecimentos preferirem que o controle seja feito pelo fornecedor, o que poderia exigir da empresa mais organização quanto a isso. Dessa forma, uma alternativa seria estabelecer um dia certo da semana para repor nestes locais, e, sendo algo de forma rotineira e certa, fica mais fácil o controle, ligando sempre um dia antes para confirmar as quantidades, por exemplo.</p> <p>Portanto, foi validado que os bares universitários são excelentes pontos de venda, mas o preço de venda atual e a documentação dificultam a entrada no mercado. O interesse dos clientes no produto se deu, também, pela boa apresentação do produto, em uma embalagem interessante, com um nome e logotipo sugestivo.</p> <p>2.5) CASAS NATURAIS</p> <p>Para o teste em casas naturais, foram contatados cinco locais (<i>Tia Edith, Mundo Verde Moinhos, Mundo Verde Bela Vista, Semente da Saúde e Natureba</i>), sendo que os últimos três dois listados não aceitaram participar do teste de venda dos produtos da Bolo do Bem.</p> <div style="text-align: right;">  </div>	<div style="text-align: right;">  Consultoria Empresarial </div> <p>Dentre os locais contatados, os que não aceitaram participar dos testes não participaram por serem franquias ou por não trabalharem com produtos com glúten ou lactose.</p> <p>Resultados do teste</p> <p>Assim como os cafés comerciais, é um segmento cuja entrada é difícil, pois as lojas mais conhecidas são franquias. Entretanto, nas franquias de lojas naturais a autonomia de cada unidade se mostrou maior que os cafés comerciais, uma vez que a Mundo Verde, apesar de franquia, aceitou participar do teste.</p> <p>No começo da etapa, foi pensando que este segmento não teria um resultado positivo, pois os frequentadores são <i>heavy users</i>, ou seja, consumidores assíduos de produtos saudáveis, que poderiam ver o açúcar (mesmo que mascavo), glúten e a lactose como impedidores na hora da compra. Entretanto, foi visto que as vendas no local são consideráveis, vendendo todas as unidades na loja do Mundo Verde Moinhos (cinco) e na Casa Dietética Edith (dez).</p> <p>A exposição nos locais foi satisfatória, os produtos ficavam em cima do balcão principal, com boa visibilidade. Na Mundo Verde as unidades estavam dispostas ao lado do caixa, visível para todos os clientes que compravam algo na loja. Cabe ressaltar que na Casa Tia Edith outros produtos dividiam espaço com o produto em cima do balcão, e, mesmo assim, as vendas foram boas nas duas semanas em que ocorreram o teste.</p> <p>Quanto ao interesse em continuar a relação com a Bolo do Bem, a Casa Dietética Edith se mostrou interessada a medida em que as vendas fossem boas no local.</p> <p>O preço praticado pelas casas naturais se manteve médio em relação a todos os lugares do teste, sendo R\$ 3,10 na Mundo Verde e R\$ 4,50 na Casa Tia Edith. Entretanto, o preço praticado pela Bolo do Bem se mostrou um pouco elevado, mas, assim como nos cafés comerciais, não ao ponto de impedir negociações. A Casa Dietética Edith, no primeiro contato, a fim de escolhermos os locais para o teste, disse que o preço estaria muito elevado, mas, ao final do teste foi dito que estava dentro dos padrões aceitáveis do mercado.</p> <div style="text-align: right;">  </div>
<p>Rua Washington LUIZ, 855 - CEP 90015-460 Fone: 51 3308.3808 - Fax: 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> <p style="text-align: center;">21</p>	<p>Rua Washington LUIZ, 855 - CEP 90015-460 Fone: 51 3308.3808 - Fax: 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> <p style="text-align: center;">22</p>

<div style="text-align: right;">  Consultoria Empresarial </div> <p>Considerações sobre casas naturais</p> <p>São necessários mais insumos para afiar que as casa naturais são um tipo de estabelecimento em que as vendas serão positivas. A partir dos resultados do teste, foi percebido que glúten, lactose e/ou açúcar podem ser impeditivos para a entrada em alguns locais, como foi o caso da Semente da Saúde.</p> <p>2.6) BARES DE ACADEMIAS</p> <p>Para o teste em bares de academias, foram contatados cinco locais (<i>MR Personal e BodyTech - Oficina do Açaí, Academia do Moinhos, Moinhos Fitness - Açaí do Parcão, BioAtiva</i>), sendo que os últimos três dois listados não aceitaram participar do teste de venda dos produtos da Bolo do Bem.</p> <p>Dentre os locais contatados, os que não aceitaram participar dos testes não participaram por já trabalharem com produtos semelhantes ou por falta de interesse neste tipo de produto.</p> <p>Resultados do teste</p> <p>A experiência de teste nas academias foi muito positiva. Apesar de academias com bares serem difíceis de mapear, o resultado foi expressivo. Em parte, as boas vendas podem se relacionar com o fato de que, se uma academia possui bar, mesmo que terceirizado, em suas instalações, a probabilidade do público-alvo da Bolo do Bem (mulheres com alto poder aquisitivo e preocupadas com a alimentação) frequentar estes locais é alto. Acreditamos que, por isso, apesar de poucos locais, o resultado foi satisfatório.</p> <p>Mantendo o padrão dos demais locais, o produto estava exposto em cima dos balcões principais, próximo a produtos similares, no caso da Oficina do Açaí, ou logo em frente à entrada do bar, no caso da MR Personal. Com relação aos preços, na Oficina do Açaí, localizada na Academia BodyTech, o preço foi de R\$ 3,50. Já na MR</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div data-bbox="394 1182 588 1247"> <p>Rua Washington Lúis, 855 - CEP 90010-140 Fone: 51 3308.3808 na UFRGS - Porto Alegre - RS Fone: +55 51 3308.3808 - Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> </div> <div data-bbox="657 1195 678 1209">23</div> <div data-bbox="808 1185 955 1247">  </div> </div>	<div style="text-align: right;">  Consultoria Empresarial </div> <p>Personal, o preço foi de R\$ 5,00. Não houve reclamações a respeito do preço cobrado pela Bolo do Bem ser elevado.</p> <p>Conclusão:</p> <p>As academias são locais em que o público-alvo se concentra, comprovado pelo fato dos bons níveis de venda. Os dois estabelecimentos venderam todas as unidades antes do prazo final para o teste.</p> <p>O fato do público-alvo se encontrar nas academias explica a presença de produtos semelhantes em outros estabelecimentos. A BioAtiva (unidade Ramiro) é uma das academias que possui bar e demonstrou interesse em participar do teste, mas, próxima a data de entrevistas, foi dito que eles estavam trabalhando com um bolo integral similar feito por um cliente da academia, e que oferecer outro que concorresse com aquele seria antiético. A Moinhos Fitness do Parcão também demonstrou interesse, mas, ao visitarmos o Açaí do Parcão (espaço junto da academia), levando uma amostra do bolo de Mirtilo, conforme solicitado, o responsável falou da existência de uma outra empresa, a Sempre Viva, cuja apresentação do produto ele julgou ser melhor, mais atraente.</p> <p>Em contraponto com os bares universitários, as academias preferem entrar em contato com os fornecedores, pois a saída não é algo em grande escala, bem como não há tanta variedade de produtos oferecidos nestes locais.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 20px;"> <div data-bbox="1087 1182 1281 1247"> <p>Rua Washington Lúis, 855 - CEP 90010-140 Fone: 51 3308.3808 na UFRGS - Porto Alegre - RS Fone: +55 51 3308.3808 - Fax: +55 51 3308.3160 contato@psjunior.com.br www.psjunior.com.br</p> </div> <div data-bbox="1350 1195 1371 1209">24</div> <div data-bbox="1501 1185 1648 1247">  </div> </div>
--	---

psjúnior 
Consultoria Empresarial

A PS JÚNIOR INDICA SEUS PARCEIROS

2.1. PARCEIROS PARA CAPACITAÇÃO



Project Management Institute
www.pmi.org.br
(51) 3315 1757



Parceiros Voluntários
www.parceirosvoluntarios.org.br
(51) 2101 9797

Rua Washington Luis, 855 • CEP 90010-460
Faculdade de Administração da UFRGS • Porto Alegre • RS
Fone: +55 51 3308.3808 • Fax: +55 51 3308.3160
contato@psjunior.com.br
www.psjunior.com.br

25 

psjúnior 
Consultoria Empresarial

2.2. PARCEIROS PARA COMPLEMENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONSULTORIA



MACHADO SCHÜTZ
Advogados Associados
Consultoria e Assessoria Tributária e Empresarial
Machado Schütz & Heck Advogados Associados
(51) 3322-5000



Abajur
propaganda e inovação
www.abajurpropaganda.com.br
(51) 4063 9375

2.3. PARCEIRO INSTITUCIONAL



UFRGS
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Rua Washington Luis, 855 • CEP 90010-460
Faculdade de Administração da UFRGS • Porto Alegre • RS
Fone: +55 51 3308.3808 • Fax: +55 51 3308.3160
contato@psjunior.com.br
www.psjunior.com.br

26 

ANEXO C – MÉTODO PARA CRUZAMENTO DE INFORMAÇÕES DA MATRIZ SWOT (PROFESSOR DOUTOR CLÁUDIO JOSÉ MÜLLER)

(Enviado em formato Excel via e-mail por Ana Isabel Jaramillo Lopez, membro do GPEI - Grupo de Pesquisa em Estratégia Internacionalização e Inovação)

		Pontos Fortes				Pontos Fracos			
		a	b	c	d	e	f	g	h
Oportunidades	i								
	j								
	k								
	l								
	m								
Ameaças	n								
	o								
	p								

1. Ameaças e oportunidades estão relacionadas com o ambiente externo à empresa.
2. Pontos fortes e fracos estão relacionados com o ambiente da empresa.
3. Numerar 4 ameaças, 4 oportunidades, 4 pontos fortes e 4 pontos fracos relacionados à empresa
4. Relacionar cada variável com a outra, fazendo a pergunta: qual é o nível de relação entre i e a? l e b? l e c? l e d? l e e? l e f? l e g? l e h?. E com os demais quadros da matriz.
5. Dar pontuação de 1, 3 ou 9, sendo 1: nenhuma ou muita pouca relação. 3: relação mediana e 9: alta relação.

Análise

Análise Swot Cruzada

A análise swot cruzada consiste em cruzar as informações dos quatro quadrantes, de forma a obter um moldura que permita delinear estratégias importantes para o futuro da empresa/instituição.

Para a análise SWOT Cruzada é preciso primeiro fazer uma análise clara do ambiente, ou seja, pesquisar profundamente as forças e fraquezas e saber identificar as oportunidades e ameaças. Para cada cruzamento é importante saber criar objetivos/estratégias:

Pontos fortes x Oportunidades = estratégia ofensiva / desenvolvimento das vantagens competitivas.

Pontos fortes x Ameaças = estratégia de confronto para modificação do ambiente a favor da empresa.

Pontos fracos x Oportunidades = estratégia de reforço para poder aproveitar melhor as oportunidades.

Pontos fracos x Ameaças = estratégia defensiva com possíveis modificações profundas para proteger a empresa.

