

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

**EWERTON PASTRO ROSSET**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA PADANG SURF BAR E  
BAGUETERIA**

Porto Alegre

2015

**EWERTON PASTRO ROSSET**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA PADANG SURF BAR E  
BAGUETERIA**

**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 de grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique**

Porto Alegre

2015

EWERTON PASTRO ROSSET

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA PADANG SURF BAR E  
BAGUETERIA**

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 de grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final: \_\_\_\_\_.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof. Dr. Walter Meucci Nique

\_\_\_\_\_  
Prof. Vinicius Brei

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por permitir que eu realizasse essa grande conquista e por estar sempre presente na minha vida.

Agradeço à minha família pela oportunidade de acesso ao estudo e por poder cursar uma faculdade de qualidade. Sou eternamente grato pelo seu apoio e incentivo longo dessa caminhada. Especialmente aos meus pais e meu irmão, as pessoas que sempre me incentivaram a estudar e que me ensinaram a nunca desistir.

Agradeço ao Professor Walter Meucci Nique pelo apoio e ensinamentos indispensáveis à realização deste trabalho, além de parabenizá-lo por ser um excelente professor. Também gostaria de parabenizá-lo como pessoa, um grande amigo que quero levar para a vida.

Agradeço aos meus amigos, os quais sempre estiveram ao meu lado em momentos de dificuldade durante esta caminhada, assim como aos grandes amigos (e colegas) que fiz durante o curso de Administração de Empresas na UFRGS.

Agradeço aos meus grandes amigos Bruno Costa e Leonardo Costa (irmãos e sócios da PADANG Surf Bar e Bagueteria) por confiarem e permitirem que eu realizasse este trabalho na sua empresa, assim como pelo seu tempo e apoio na realização deste trabalho.

Por fim, agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e a todos os professores com os quais tive a oportunidade em aprender conteúdos essenciais para a minha formação acadêmica e para a minha carreira profissional.

## RESUMO

O presente estudo refere-se à realização de um plano de marketing para a empresa PADANG – Surf Bar e Bagueteria, situada na praia da Ferrugem - Garopaba, no litoral sul do estado de Santa Catarina. O trabalho busca ampliar a captação de novos clientes, assim como aperfeiçoar os meios de comunicação com os clientes já existentes, além de trazer uma visão ampla do ambiente no qual a empresa está inserida para os gestores do negócio. Primeiramente, foi efetuada uma análise da empresa, através do monitoramento da mesma em operação e através de reunião com os gestores. Nessa primeira análise, foram identificados os produtos/serviços ofertados pela Padang assim como o mercado no qual a empresa atua. Em uma segunda etapa, foi efetuado um levantamento das principais tendências do ambiente externo, a fim de obtermos uma possível “previsão” dos diferentes tipos de cenários. Na terceira etapa do plano, será apresentada a análise de clientes, onde foi analisado o público-alvo da empresa, assim como as suas necessidades e motivações de compra. Na quarta etapa, será apresentada a análise dos principais concorrentes da Padang na Praia da Ferrugem. Na quinta etapa serão levantados os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, assim como as oportunidades e as ameaças do ambiente (análise SWOT). Após, será apresentado o resultado do cruzamento dos dados obtidos na análise anterior, com o objetivo de identificar questões-chave para o aproveitamento das capacidades, minimização das limitações e conversão das desvantagens. Também com base na análise SWOT, serão apresentados os objetivos e as estratégias do plano de marketing identificadas, além do posicionamento que a empresa deve aderir frente ao mercado. Por fim, será apresentado o Plano de Ações aos gestores do negócio, visando atingir os objetivos identificados no plano.

**Palavras-chave:** Plano de marketing. Análise SWOT. Bagueteria.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas do plano de marketing .....	16
Figura 2 - Níveis de produto .....	17
Quadro 1 - Identificação das questões-chaves .....	23
Figura 3 - Matriz SWOT .....	24
Figura 4 - Matriz de Ansoff .....	26
Figura 5 - Os 4P's do composto de marketing .....	31
Quadro 2 - Resumo da teoria .....	33
Figura 6 - Mapa da empresa Padang .....	38
Quadro 3 - Matriz SWOT .....	48
Quadro 4 - Questões-chave para aproveitamento das capacidades .....	56
Quadro 5 - Questões-chave para minimização das limitações .....	56
Quadro 6 - Questões-chave para conversão das desvantagens .....	57
Quadro 7 - Resumo do plano de ação .....	61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Anuário estatístico de turismo .....	39
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>12</b>
2.1	OBJETIVO CENTRAL .....	12
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
3.1	CONCEITO DE MARKETING .....	13
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING .....	14
3.3	PLANO DE MARKETING .....	15
3.4	ETAPAS DO PLANO DE MARKETING .....	16
<b>3.4.1</b>	<b>Definição de produto e mercado</b> .....	<b>17</b>
<b>3.4.2</b>	<b>Análise situacional interna</b> .....	<b>19</b>
<b>3.4.3</b>	<b>Análise situacional externa</b> .....	<b>19</b>
3.4.3.1	Cenários .....	20
3.4.3.2	Análise dos clientes .....	21
3.4.3.3	Análise da concorrência .....	22
<b>3.4.4</b>	<b>Análise SWOT</b> .....	<b>23</b>
3.4.4.1	Pontos fortes e pontos fracos .....	24
3.4.4.2	Oportunidades e ameaças .....	25
<b>3.4.5</b>	<b>Estratégias de marketing</b> .....	<b>26</b>
<b>3.4.6</b>	<b>Objetivos e posicionamento</b> .....	<b>28</b>
<b>3.4.7</b>	<b>Planos de ação</b> .....	<b>29</b>
3.4.7.1	Mix de marketing .....	30
3.4.7.2	Controle do plano de marketing .....	32
3.5	RESUMO DA TEORIA ABORDADA .....	33
<b>4</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>A EMPRESA</b> .....	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DE CENÁRIOS</b> .....	<b>39</b>
6.1	CENÁRIO DEMOGRÁFICO .....	39
6.2	CENÁRIO ECONÔMICO .....	40
6.3	CENÁRIO DE MERCADO E AMBIENTE COMPETITIVO .....	41
6.4	CENÁRIO TECNOLÓGICO .....	41
6.5	AMBIENTE SOCIOCULTURAL .....	43

6.6	CENÁRIO DO SURF NO BRASIL.....	43
<b>7</b>	<b>ANÁLISE SWOT .....</b>	<b>45</b>
7.1	MATRIZ SWOT .....	48
<b>8</b>	<b>PLANO DE MARKETING .....</b>	<b>49</b>
8.1	PRODUTO E MERCADO.....	49
8.2	ANÁLISE SITUACIONAL .....	50
<b>8.2.1</b>	<b>Clientes .....</b>	<b>51</b>
<b>8.2.2</b>	<b>Concorrência .....</b>	<b>52</b>
8.3	OBJETIVOS DE MARKETING .....	53
8.4	ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	54
8.5	POSICIONAMENTO.....	55
8.6	DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS .....	55
<b>8.6.1</b>	<b>Aproveitamento das capacidades.....</b>	<b>56</b>
<b>8.6.2</b>	<b>Minimização das limitações .....</b>	<b>56</b>
<b>8.6.3</b>	<b>Conversão das desvantagens .....</b>	<b>57</b>
8.7	PLANOS DE AÇÃO.....	57
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>62</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXO A – LOGOTIPO DA EMPRESA .....</b>	<b>67</b>
	<b>ANEXO B – FOTO INTERNA DA EMPRESA .....</b>	<b>68</b>
	<b>ANEXO C – FOTO DE UM DOS BAGUETES DA PADANG .....</b>	<b>69</b>
	<b>ANEXO D – FOTO DO CARDÁPIO DA PADANG .....</b>	<b>70</b>
	<b>ANEXO E – HISTÓRICO ESCOLAR .....</b>	<b>72</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado atual encontra-se em um cenário de extrema competitividade, devido ao grande número de empresas, tornando-se difícil a inserção de novos empreendimentos em diversos setores. Para uma empresa se inserir de modo eficaz nesse meio competitivo, diversos agentes (incluindo a própria organização) devem ser previamente analisados e as suas ações devem ser planejadas (KOTLER; ARMSTRONG, 2003). Existem diversas empresas que surgem no mercado e não “sobrevivem”, pelo fato de não compreenderem o ambiente sobre o qual estão atuando, seus concorrentes, seus clientes e até mesmo o próprio produto/serviço que oferta, ou seja, as suas ações não são baseadas na realidade à qual elas estão inseridas. Segundo uma pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) – realizada em 2013, aproximadamente 25% das micro e pequenas empresas brasileiras “fecham as portas” antes de completarem os primeiros dois anos de existência.

O presente trabalho tem por finalidade auxiliar dois irmãos empreendedores (um deles formado em um curso de culinária pelo SENAC) na sua tentativa de inserção no mercado de bares e restaurantes na Praia da Ferrugem em Santa Catarina. A organização criada pelos mesmos - e a ser estudada neste trabalho - é a “Padang Surf Bar e Bagueteria”. As suas atividades se iniciaram na data de 14 de Novembro de 2014 e, embora o empreendimento seja passível de sucesso, devido ao grande número de turistas que visita a região, não foi realizada uma análise prévia para orientar as ações dos empreendedores. Portanto, a proposta do presente trabalho é a realização de um plano de marketing para a Padang, a fim de propor ações embasadas na análise dos diversos fatores e agentes (além da teoria estudada ao longo do curso de Administração), os quais estão diretamente ligados ao negócio.

A praia da Ferrugem está localizada na região de Garopaba, no estado de Santa Catarina - Brasil, e possui este nome devido à coloração do canal que a separa da Praia da Barra, o qual possui cor semelhante à ferrugem - resultado da oxidação do ferro - quando seu fundo está cheio de areia. Garopaba é um município brasileiro do litoral sul do estado de Santa Catarina, e foi denominado município

somente em 19 de dezembro de 1961, quando deixou de ser Distrito de Palhoça. A origem do nome vem do Guarani: *ygå*, *ygara*, *ygarata*, que significa barco, embarcação, canoa, e *mpaba*, *paba*, que significa estância, lugar, enseada. Em meados da década de 1970, com a chegada de *hippies* e surfistas na região, a pequena cidade – até então exclusivamente pesqueira – iniciou um processo de transformação, vindo a se tornar um atrativo ponto turístico. Atualmente, a economia de Garopaba gira em torno do veraneio, pois a cidade, que tem pouco mais de 18 mil habitantes no inverno, tem esse número multiplicado cerca de seis vezes no verão.

A Praia da Ferrugem é considerada o paraíso dos surfistas e se encontra em uma área de preservação natural, onde os turistas encontram diversas opções de lazer tanto para o dia quanto para a noite. Os seus moradores são compostos - na grande maioria - por surfistas e pescadores. A praia possui um grande número de pousadas para suportar a demanda de turistas, a maioria vinda de cidades das regiões Sul e Sudeste do Brasil (a maior parte representada por gaúchos) e do exterior, principalmente representados por argentinos e uruguaios. No verão, época em que há um maior número de turistas na região, a vida noturna se torna muito agitada, contando com uma boa infraestrutura de bares, restaurantes e festas.

Segundo os sócios da Padang, durante o ano novo a maioria dos turistas é representada por brasileiros, vindos dos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo. Entre os dias 5 e 20 de Janeiro é o período em que os estrangeiros “tomam conta” da Praia da Ferrugem, com a chegada em massa de uruguaios e argentinos. No feriado de Carnaval, a grande parte dos turistas é composta novamente pelos brasileiros, pelo fato de ser feriado nacional apenas no Brasil.

A empresa Padang Surf bar e bagueteria inseriu-se no mercado do ramo alimentício a menos de um ano e está focada na busca por novos clientes e pelo reconhecimento no mercado. Segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 12), “para uma organização ter alguma chance de atingir metas e objetivos, é preciso que ela tenha um plano de competição ou roteiro para chegar lá”. O plano de marketing para a Padang tem por objetivo, portanto, auxiliar os sócios empreendedores a obterem um “roteiro”, através de ações justificadas, visando inserir a empresa fortemente no mercado e torna-la reconhecida no mesmo.

Os sócios do negócio reconhecem a necessidade de um plano de marketing para a empresa, a fim de que o mesmo traga as ações necessárias para ela se fortalecer no mercado e ser reconhecida por ofertar um produto/serviço de qualidade. Embora a Padang já esteja ativa, nenhum trabalho deste tipo foi realizado antes da abertura do negócio ou no decorrer de suas atividades.

O presente trabalho foi elaborado a partir do conhecimento e experiências dos sócios e empreendedores da empresa, juntamente com o conhecimento teórico do autor durante o curso de graduação de Administração de Empresas. O mesmo traz ações que visam auxiliar a empresa a se consolidar no mercado de bares e restaurantes na Praia da Ferrugem em Garopaba, Santa Catarina. Portanto, de que maneira podemos encontrar as ações necessárias para auxiliarmos os dois irmãos empreendedores a inserirem a Padang fortemente no mercado, além de torná-la uma referência na Praia da Ferrugem?

## 2 OBJETIVOS

A seguir, será apresentado o objetivo central deste trabalho, seguido dos objetivos específicos do mesmo, ou seja, das ações pretendidas para que o objetivo central seja atingido.

### 2.1 OBJETIVO CENTRAL

Este trabalho tem por objetivo central a realização do plano de marketing para a empresa “Padang Surf Bar e Bagueteria”.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os fatores internos (a empresa e os produtos e serviços que ela presta) e externos (cenários, clientes e concorrência) da organização;
- Realizar a análise *SWOT*: forças e fraquezas, oportunidades e ameaças do empreendimento;
- Estabelecer estratégias de marketing para a “Padang Surf Bar e Bagueteria”;
- Identificar os objetivos de marketing e o posicionamento para a empresa no mercado;
- Propor o plano de ação.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

A teoria a ser apresentada neste capítulo é fundamental e indispensável e para a realização do presente trabalho. A seguir, serão abordados diversos autores e as suas ideias sobre marketing, planejamento de marketing e plano de marketing - incluindo as etapas do plano - as quais auxiliarão no desenvolvimento do plano de marketing para a empresa Padang Surf Bar e Bagueteria.

#### 3.1 CONCEITO DE MARKETING

Primeiramente, é importante lembrarmos que existem diversas definições sobre marketing, e que conforme a sociedade evolui amplia-se o número de ideias sobre esse conceito. A seguir, serão apresentados diferentes conceitos do tema, segundo a percepção de diferentes autores:

Para Kotler (1998, p. 27), “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor uns com os outros”. A American Marketing Association (AMA) reforça o conceito de que “o marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo” (AMA, 2007, p. 1).

Churchill Júnior e Peter (2000, p. 21) faz uma relação do conceito à administração quando afirma que a:

Administração de marketing é o que as empresas fazem e devem fazer para criar valor para os seus clientes e alcançar os seus objetivos. Inclui o desenvolvimento de planos e estratégias de marketing, o entendimento dos clientes e mercados, o desenvolvimento de compostos de marketing e implementação e controlar as atividades de marketing.

### 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Reforçado o conceito de marketing, segundo diferentes visões teóricas, será analisado o conceito e a importância do planejamento de marketing para as empresas, sob a perspectiva de diferentes autores:

Segundo Rezende (2008, p. 18):

O planejamento estratégico é um processo dinâmico, sistêmico, participativo e contínuo para a determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização. É um relevante instrumento para lidar com as mudanças do meio ambiente interno e externo e para contribuir com o sucesso e a inteligência das organizações.

Kotler e Keller (2006, p. 34) reforçam ainda a ideia de que:

Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior.

Para Boone e Kurtz (1995, p. 117), “o planejamento estratégico de marketing é um processo que determina os objetivos básicos da organização, e tem um impacto vital no destino da organização porque fornece orientações em longo prazo para os que decidem”. Portanto, com o planejamento estratégico de marketing é possível identificar os objetivos da organização e, através da análise das diversas “mutações” do ambiente sobre o qual a empresa está atuando, tentar prever quais são os rumos que a empresa deve seguir para atingir tais objetivos.

Diversos empreendedores arriscam em inserir-se no mercado sem o devido planejamento do seu negócio. Embora essa seja uma atitude comum entre os empreendedores, acarreta em uma série de riscos para o sucesso da empresa, pois os seus concorrentes podem estar mais bem preparados para atender de forma eficiente às necessidades dos clientes. Portanto, o planejamento de marketing é um processo amplo, dinâmico e que determina os objetivos de marketing a serem atingidos através da utilização dos recursos de marketing.

### 3.3 PLANO DE MARKETING

Conforme vimos anteriormente, planejar é determinar objetivos e propor meios (ações) para atingir esses objetivos. O plano de marketing é a ferramenta de marketing que auxilia os gestores na identificação desses meios através do levantamento, análise e cruzamento de dados.

O plano de marketing é constituído pela análise de mercado, voltada para o conhecimento de clientes, concorrentes, fornecedores e do ambiente em que a empresa vai atuar, para saber se o negócio é realmente viável, e pela estratégia de marketing, em que se faz o planejamento da forma como a empresa oferecerá seus produtos ao mercado, visando otimizar suas potencialidades de sucesso (DOLABELA, 2004, p. 149).

Portanto, o plano de marketing consiste em uma ferramenta que auxilia os gestores na compreensão dos agentes e das variáveis do ambiente sobre o qual a organização atua, proporcionando a identificação de planos de ação.

Embora muitos empreendedores acreditem que o seu negócio possa ser simples ou complexo demais para ser analisado, “nada é pequeno demais ou grande demais para ser coberto por um plano de marketing” (WESTWOOD, 1996, p. 14). Ou seja, qualquer organização está apta à aplicação de um plano de marketing, mesmo que o negócio seja aparentemente simples, pois ele trará informações relevantes (e difíceis de serem identificadas sem essa ferramenta de marketing), as quais irão auxiliar os gestores a atingir os objetivos organizacionais.

Segundo Kotler (2000), um plano de marketing precisa ter as seguintes seções:

- a) Resumo executivo e sumário: breve resumo das principais metas e recomendações seguido de um sumário;
- b) Situação atual de marketing: apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macro ambiente;
- c) Análise de oportunidades: depois de resumida a situação atual, o gerente identifica maiores oportunidades e ameaças, forças e fraquezas e outras questões relacionadas à linha de produtos;
- d) Objetivos: objetivos financeiros e de marketing do plano;

- e) Estratégias de marketing: é descrita a estratégia geral de marketing ou o “plano de jogo” para alcançar os objetivos;
- f) Programas de ação: o plano deve especificar os programas gerais de marketing para atingir os objetivos de negócios, cada elemento da estratégia deve responder às seguintes questões: - O que será feito? Quando será feito? Quem o fará? Quanto custará?
- g) Demonstrativo de resultados projetados: os planos de ação permitem que seja desenvolvido um orçamento de apoio, uma vez aprovado ele se torna a base para desenvolver planos e programações.

Já segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 25):

O processo de preparação do plano é mais importante do que o documento em si. Um plano de marketing, porém, exige atenção. Ele faz com que a equipe de marketing se concentre no mercado, nos objetivos da companhia e nas estratégias e táticas apropriadas a esses objetivos. É um mecanismo para sincronizar ações.

### 3.4 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING



Fonte: Adaptado de anotações dadas em aula<sup>1</sup>.

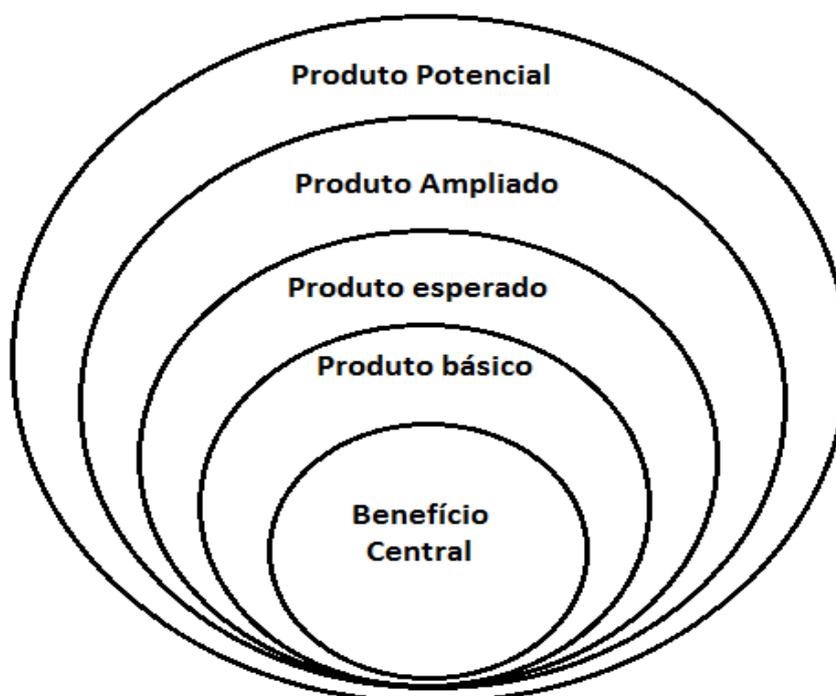
<sup>1</sup> Cristiane Pizzuttidos Santos. **Planejamento e estratégia de marketing**. (Notas de Aula – UFRGS).

### 3.4.1 Definição de produto e mercado

Segundo Kotler e Keller (2006), produto é a materialização de uma proposta de valor, que combinada com outros elementos como serviços, informações e experiências é oferecida ao mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo de consumo de um determinado grupo.

Ao planejar sua oferta ao mercado, o profissional de marketing precisa pensar em cinco níveis de produto. Cada nível agrega mais valor para o cliente, e os cinco constituem uma hierarquia de valor para o cliente. O nível mais fundamental é o benefício central: o serviço ou benefício fundamental que o cliente está realmente comprando. No segundo nível, o profissional de marketing deve transformar o benefício central em um produto básico. No terceiro nível, o profissional de marketing prepara um produto esperado, uma série de atributos e condições que os compradores normalmente esperam ao comprá-lo. No quarto nível, o profissional de marketing prepara um produto ampliado, que excede as expectativas do cliente. No quinto nível está o produto potencial, que abrange todos os aumentos e as transformações a que o produto deve ser submetido no futuro. É onde as empresas procuram novas maneiras de satisfazer os clientes e diferenciar sua oferta. (KOTLER, 2000, p. 416):

Figura 2 - Níveis de produto



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 367).

A segmentação “é o processo de dividir mercados em grupos de consumidores potenciais, com necessidades e/ou características similares e que, provavelmente, exibirão comportamento de compra similar” (WEINSTEIN, 1995, p. 18). Segundo Kotler e Keller (2006), a segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do marketing dentro da organização. Portanto, o mercado representa um conjunto de grupos com características distintas e, identificar o grupo específico ao qual o seu negócio quer atingir é a etapa inicial, para depois entender as suas peculiaridades e necessidades, atuando sobre elas.

A segmentação proporciona maior eficiência, auxilia na alocação de recursos e na criação das estratégias. Ainda segundo Kotler e Keller (2006), a segmentação dos mercados consumidores pode ser geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental:

- **Segmentação geográfica:** segundo o autor, a segmentação geográfica requer a divisão do mercado em diferentes unidades geográficas. Ou seja, cada região sobre a qual a organização deseja atuar (entende-se por unidades geográficas: nações, estados, regiões, cidades ou bairros) deve-se levar em conta as variações locais;
- **Segmentação demográfica:** segundo Kotler e Keller (2006), nesse tipo de segmentação, o mercado é dividido em grupos de variáveis básicas, como: idade, tamanho da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social. Ainda segundo o autor, essas variáveis:

São os meios mais populares de distinguir grupos de clientes. As necessidades e os desejos dos consumidores, assim como suas preferências por marcas e produtos, estão frequentemente associados a variáveis demográficas. Outro motivo para a popularidade desses meios é que elas são mais fáceis de serem medidas (KOTLER; KELLER, 2006, p. 246).

- **Segmentação psicográfica:** “psicografia é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores”. Nesse tipo de segmentação, os consumidores “são divididos em diferentes grupos, com base no estilo de vida, na personalidade e nos valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem ter perfis psicográficos diferentes” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 249);

- **Segmentação comportamental:** “na segmentação comportamental, os compradores são divididos em grupos segundo seus conhecimentos, atitude, uso e resposta a um produto” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 251).

Portanto, na etapa de definição do produto/mercado, serão identificados os diversos produtos/serviços ofertados pela empresa, além dos mercados que cada um deles atinge, ou seja, os diferentes perfis de clientes. A partir dessa análise, será possível estabelecer prioridades de produtos/mercados para a elaboração do plano de marketing.

### **3.4.2 Análise situacional interna**

A análise do ambiente interno da empresa considera questões como a disponibilidade e a distribuição dos recursos humanos, a idade e a capacidade dos equipamentos ou da tecnologia, a disponibilidade de recursos financeiros e as lutas políticas e de poder na estrutura da empresa. Além disso, esse segmento resume os atuais objetivos e o desempenho de marketing da empresa (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 38).

Portanto, a análise interna é essencial para a posterior definição dos planos de ação, pois a estrutura e os recursos disponíveis pela empresa poderão limitar determinadas ações identificadas para o plano. Além disso, será essencial, também, na futura identificação dos pontos fortes e pontos fracos da organização, indispensáveis para a elaboração da matriz *SWOT*.

### **3.4.3 Análise situacional externa**

A análise situacional externa é a análise de todos os fatores e agentes externos à organização, porém não menos importantes do que os internos, pois também atuam e influenciam diretamente no negócio. Essa etapa terá início com

uma análise do cenário, ou seja, uma projeção futura das transformações de algumas variáveis do ambiente que afetam o negócio. Posteriormente, uma análise dos clientes, na qual será possível identificar as suas principais motivações (necessidades e desejos), as quais orientarão o plano de marketing. Por fim, a análise da concorrência trará uma identificação dos principais concorrentes, o volume de negócio, a fatia de mercado de cada um deles, as suas principais tendências (perda, ganho ou manutenção) e os fatores que os diferenciam das demais empresas do ramo.

Kotler e Armstrong (2004, p. 52) afirmam que o:

Ambiente de marketing inclui forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus consumidores, da mesma forma que afeta sua relação com outros departamentos da empresa, membros do canal, fornecedores, concorrentes e públicos. Inclui também forças demográficas e econômicas mais amplas, forças políticas e legais, forças tecnológicas e ecológicas e forças sociais e culturais.

#### 3.4.3.1 Cenários

Um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser. Com a construção de múltiplos cenários, uma empresa pode extrapolar sistematicamente as possíveis consequências da incerteza para a sua opção de estratégias (PORTER, 1992, p. 412).

Portanto, a impossibilidade de prevermos o futuro é amenizada através da análise de cenários, pois tal análise nos traz uma projeção, através da identificação das suas principais tendências.

Os principais objetivos a serem atingidos através da análise de cenários são:

- Diminuir o impacto das incertezas quando são feitas as escolhas estratégicas;
- Oferecer uma visão futura do setor de determinada atividade;
- Observar as principais tendências;
- Dar origem a uma estratégia robusta que funcionará bem em futuros diferentes (WILKINSON, 1995).

Segundo Schwartz (1995, p. 130):

Os cenários são histórias sobre a maneira como o mundo poderá transformar-se no futuro; histórias que podem auxiliar no reconhecimento dos aspectos mutantes do ambiente atual e na promoção de adaptações a esse ambiente. Formam um método para articular os diferentes caminhos que poderão existir amanhã, e descobrir os movimentos adequados ao longo daqueles caminhos possíveis.

Ou seja, são interpretações baseadas em análises de dados atuais de um ambiente que está em constante transformação, e a análise desses dados pode trazer uma projeção do futuro a mais próxima possível da realidade. Portanto, somente analisando tais tendências, podemos nos adaptar a esse ambiente que muda constantemente, pois quem obtém essas informações está melhor adaptado ao cenário e suas futuras transformações.

Segundo Mintzberg (1994), a construção de cenários baseia-se na suposição de que se não se pode prever o futuro, então se especulando sobre vários deles pode-se chegar ao futuro correto. Seguindo esse raciocínio, é possível estarmos mais bem preparados para possíveis oportunidades e ameaças, evitando surpresas e intervindo no momento certo para aproveitá-las ou minimizar os seus riscos.

#### 3.4.3.2 Análise dos clientes

Essa é a etapa do plano de marketing que irá identificar quais são as principais motivações de compra dos clientes, além dos principais atributos valorizados pelos mesmos nos produtos/serviços. A partir dessa análise, será possível identificar os influenciadores e os decisores do processo de compra pelos clientes.

Conforme Westwood (1996), o marketing envolve descobrir o que o cliente quer e adaptar os produtos e serviços para que atendam essas necessidades e, durante esse processo, trazer lucro para a empresa que o fizer. A fim de satisfazer as necessidades ou desejos de consumo dos clientes, é essencial essa análise detalhada do ambiente ao qual a organização está inserida antes de tomar ações – para que os gestores entendam melhor os agentes e as variáveis do negócio.

Portanto, a análise dos clientes é essencial para entendermos melhor quem está adquirindo os produtos/serviços de uma organização, a fim de identificarmos quais são as suas necessidades e o que os mesmos valorizam em um produto, para assim adequá-los.

#### 3.4.3.3 Análise da concorrência

Segundo Kotler e Keller (2006), pela abordagem do mercado, concorrentes são as empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes. Portanto, para o presente trabalho, a análise da concorrência se dará da seguinte forma: primeiro, serão identificados os principais concorrentes da organização estudada. Posteriormente, serão estimados os volumes de negócio dos concorrentes, a fatia de mercado de cada um e as suas respectivas tendências (perda, ganho ou manutenção). Por fim, serão enumerados os fatores diferenciadores entre os concorrentes, assim como, se possível, as suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas.

Porter (1999) identifica as cinco forças que determinam a atratividade intrínseca de lucro - em longo prazo - de determinado mercado ou segmento. São elas: concorrentes do setor, novos concorrentes potenciais, substitutos, compradores e fornecedores. Segundo o autor, essas forças representam as seguintes ameaças:

- A possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado existente;
- Poder de negociação dos fornecedores, pelo fato de os mesmos poderem determinar o preço e a qualidade das matérias primas - essenciais para as atividades de determinadas organizações;
- Poder de negociação dos clientes com relação à redução dos preços dos produtos/serviços ofertados, além da qualidade dos mesmos;
- Produtos substitutos podem levar à perda de vendas, pelo fato de os clientes poderem comparar o custo-benefício dos mesmos ao que a empresa disponibiliza para o mercado;

- A rivalidade entre concorrentes ocorre não apenas em relação a preço, mas também em inovação e marketing.

#### 3.4.4 Análise SWOT

A análise SWOT (dos termos em inglês *Strengths* - Forças, *Weaknesses*-Fraquezas, *Opportunities* – oportunidades, *Threats* – Ameaças) abrange os ambientes interno e externo de uma empresa, através da identificação dos seus pontos fortes e pontos fracos (ambiente interno), além das principais oportunidades e ameaças (ambiente externo). Esse procedimento é essencial para apontar quais são as principais fraquezas a serem convertidas em forças e as principais ameaças a serem convertidas em oportunidades.

Segundo Oliveira (1991), a matriz SWOT tem como principal objetivo efetuar um diagnóstico da posição da empresa. Portanto, a sua aplicação requer a análise do ambiente interno e externo da empresa, envolvendo pessoas representativas de várias informações necessárias. Para Westwood (1996) a análise SWOT faz as perguntas que lhe permitirão determinar se a empresa e o seu produto/serviço realmente são capazes de satisfazer seu plano e quais serão as suas limitações. O mesmo reforça ainda a ideia da importância em ser completamente honesto quando listar seus pontos fortes e fracos.

A análise dos dados da matriz SWOT possibilitará a identificação das questões-chave, ou seja, será realizado o cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades identificadas, trazendo ideias de aproveitamento das capacidades. O cruzamento de oportunidades com os pontos fracos da empresa nos trará ideias para a minimização das suas limitações. E, por fim, o cruzamento de ameaças e pontos fracos, trará questões-chave para a conversão das desvantagens:

**Quadro 1 - Identificação das questões-chaves**

Aproveitamento das capacidades	Oportunidade + ponto forte
Minimização das limitações	Oportunidade + ponto fraco
Conversão das desvantagens	Ameaça + ponto fraco

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise *SWOT* focaliza fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades) — derivados da análise da situação — que proporcionam à empresa certas vantagens e desvantagens na satisfação das necessidades do mercado alvo. Essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e à concorrência. Essa análise ajuda a companhia a determinar o que ela faz bem e onde precisa melhorar (FERRELL; HARTLINE, 2005, p. 32).

**Figura 3 - Matriz SWOT**



Fonte: Ferrell e Hartline (2005, p. 34).

“O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida, com base em uma análise das melhores oportunidades do mercado” (KOTLER; KELLER, 2006). Portanto, consiste em analisar o macro ambiente (análise do cenário), as necessidades dos clientes, a concorrência, e criar a matriz *SWOT*.

#### 3.4.4.1 Pontos fortes e pontos fracos

- a) Pontos Fortes (Forças) – “é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável)” (OLIVEIRA, 1991, p. 64). Portanto, essa etapa consiste em identificar quais são as vantagens da empresa, o que ela “faz bem”;

- b) Pontos Fracos (Fraquezas) – “é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável)” (OLIVEIRA, 1991, p. 64). Nessa etapa da análise SWOT, deve-se identificar o que deve ser melhorado na empresa, ou ainda, o que pode ser evitado dentro da mesma.

#### 3.4.4.2 Oportunidades e ameaças

- a) Oportunidades – “são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto durem” (OLIVEIRA, 1991, p. 64). Ou seja, nessa etapa da análise, é relevante entendermos onde estão as chances e quais são tendências interessantes para o negócio;
- b) Ameaças - “uma ameaça é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deteriorização das vendas ou dos lucros”. (KOTLER, 2000, p. 99). Identificar as ameaças é essencial para sabermos quais são os aspectos do ambiente que desfavorecem as atividades da organização, a fim de que possamos agir e limitar os seus efeitos (negativos) na organização.

### 3.4.5 Estratégias de marketing

Figura 4 - Matriz de Ansoff

<b>PRODUTOS</b>		
<b>MERCADOS</b>	<b>ATUAIS</b>	<b>NOVOS</b>
<b>ATUAIS</b>	<b>PENETRAÇÃO NO MERCADO</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO</b>
<b>NOVOS</b>	<b>DESENVOLVIMENTO DO MERCADO</b>	<b>DIVERSIFICAÇÃO</b>

Fonte: Ghemawat (2000, p. 21).

Segundo Ansoff (1981), a partir da década de 1950, as empresas que visavam lucro começaram a se preocupar mais com o ambiente no qual estavam inseridas, e, posteriormente, os outros tipos de organização. Portanto, Ansoff (1981) criou a tabela acima para facilitar a identificação das estratégias de penetração no mercado, desenvolvimento do produto, desenvolvimento do mercado e diversificação, baseadas nos produtos/mercados novos e atuais:

- **Penetração no mercado:** essa estratégia é a ideal para a organização que deseja manter o produto/serviço ofertado e ampliar a sua atuação no mercado onde atua;
- **Desenvolvimento do produto:** a estratégia de desenvolvimento de produto visa desenvolver novos produtos/serviços para atingir os clientes do mercado onde atua;
- **Desenvolvimento do mercado:** essa estratégia visa ampliar a atuação da empresa (com os produtos/serviços já ofertados por ela) para novos mercados;
- **Diversificação:** a estratégia de diversificação é a mais “radical” das estratégias, pois cria novos produtos/serviços visando atingir novos tipos de mercado.

Conforme os autores Hooley e Saunders (2001, p. 30):

O estabelecimento de uma estratégia de marketing efetiva começa com uma avaliação detalhada e criativa, tanto das capacidades da empresa, seus pontos fortes e seus pontos fracos em relação à concorrência, como das ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente. Com base nessa análise, será formulada a estratégia central da empresa, identificando-se os objetivos de marketing e o enfoque mais amplo para atingi-los.

Segundo Andrews (1971), estratégias são um padrão de objetivos superiores, propósitos, metas, políticas e planos essenciais para a realização destes objetivos declarados, tal como um caminho para definir em que negócio a companhia está ou estará e o tipo de companhia que é ou que será. Já Wright, Pringle e Kroll (1992, p. 3), define estratégias como “planos da alta administração com o propósito de obter resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização”.

Mintzberg (2003, p. 26) propõe o que ele denominou como os “cinco P’s para estratégia” para facilitar a apresentação de cinco definições diferentes de estratégia. Ou seja, segundo o autor, estratégia é um plano, um padrão, uma posição, uma perspectiva e um pretexto:

- **Plano:** essa definição é a mais comum, também observada em diversos campos, como o militar, na teoria dos jogos ou na administração. O plano consiste em um direcionamento, um guia ou curso de ação para o futuro;
- **Padrão:** segundo essa definição, a estratégia é, também, a “consistência no comportamento” ao longo do tempo, pois a mesma gera confiabilidade (atributo valioso para o mercado);
- **Posição:** para Mintzberg (2003) essa estratégia é compatível com todas as outras anteriores e ajuda a definir a posição de uma empresa perante seus competidores ou mesmo a encontrar uma posição única, evitando a competição direta. Portanto, consta em posicionar os produtos/serviços que a empresa oferece e os mercados que ela almeja, além de posicioná-la em relação aos concorrentes;
- **Perspectiva:** segundo o autor, a estratégia é uma perspectiva, ou seja, “um conceito, uma forma de se olhar o mundo e a escolha de como competir nos mercados escolhidos”. O mesmo ainda destaca que “neste aspecto, estratégia é para a organização aquilo que a personalidade é para

o indivíduo”, ou seja, é a sua maneira fundamental de se realizar os diversos procedimentos (MINTZBERG, 2003, p. 27);

- **Pretexto:** por fim, Mintzberg (2003) define que a estratégia também pode ser um pretexto, ou seja, uma manobra que a empresa utiliza para enganar os seus concorrentes, a fim de que os mesmos adquiram uma percepção equivocada dos seus movimentos competitivos e, conseqüentemente, conquiste vantagens competitivas sobre os mesmos. O autor traz o exemplo de uma organização que anuncia a expansão da capacidade de produção de uma de suas fábricas, a fim de desencorajar seus concorrentes a construírem novas fábricas.

### 3.4.6 Objetivos e posicionamento

"Posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores-alvos" (KOTLER, 1998, p. 265). Portanto, posicionar a empresa é definir a posição da empresa em relação aos concorrentes, conforme a percepção dos seus clientes.

Etapas do posicionamento:

- Identificar os concorrentes;
- Determinar como os concorrentes são percebidos e avaliados;
- Identificar as diferenças (produtos, serviços, pessoas, imagem), que podem ser estabelecidas em relação à concorrência;
- Utilizar critérios para selecionar as diferenças mais importantes;
- Comunicar efetivamente ao público-alvo como a empresa se difere de seus concorrentes;
- Controlar e monitorar a posição ocupada pela empresa.

A análise da matriz *SWOT* nos permite identificar as questões-chave, as quais visam aproveitar as capacidades, minimizar as limitações e converter as desvantagens. A partir da análise das questões-chaves, será possível definir os objetivos do plano de marketing.

Segundo Kotler (1998), os objetivos significam a razão de ser da empresa e é onde deve estar o foco de todos os esforços. Para Westwood (1996, p. 114), os objetivos “devem ser definíveis e quantificáveis de forma que haja um alvo atingível para o qual se possa mirar”.

Para Ferrell e Hartline (2005, p. 39):

Metas e objetivos de marketing são declarações formais dos resultados desejados e esperados do plano de marketing [...]. A principal função das metas é guiar o desenvolvimento de objetivos e oferecer orientação para decisões de alocação de recursos [...]. Todas as metas e objetivos de marketing têm sua base num cuidadoso estudo da análise *SWOT* e deve conter objetivos que combinem forças com oportunidades e/ou a transformação das fraquezas ou das ameaças.

Portanto, os objetivos irão nortear futuramente as ações do plano de marketing, pois as mesmas serão criadas visando o seu atingimento. Os objetivos devem especificar metas em termos de que e quanto deve ser alcançado, e os recursos e limitações da empresa também devem ser levados em conta para defini-los.

O posicionamento da empresa, portanto, é a forma como ela deseja ser reconhecida no mercado, ou seja, um diferencial que a empresa possui em relação aos seus concorrentes. Kotler e Keller (2006, p. 269) definem diferenciação como “o ato de desenhar um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes”.

### **3.4.7 Planos de ação**

Kotler (1998) diz que as estratégias de marketing serão transformadas em planos de ação específicos, detalhando-se as atividades. Define-se o que será feito, o modo como será feito, o quanto isso deverá custar para a empresa e quem será o

responsável. Kotler (1998) ainda afirma que o plano de ação pode ser modificado na medida em que vão aparecendo novos problemas e oportunidades. Portanto, o plano de marketing é um processo contínuo, pois conforme ocorrem mudanças nos ambientes internos e externos, é possível identificar novas questões-chaves, novos objetivos, estratégias e novas ações.

Visando atingir os objetivos do plano de marketing, identificados na etapa anterior, os planos de ação irão definir as atividades necessárias para tal finalidade. Nesta etapa, serão analisados os objetivos do plano e identificadas ações a serem propostas para a empresa, levando em consideração os recursos dos quais ela dispõe – dados da análise situacional interna. Representa a entrega dos resultados das análises efetuadas ao longo do plano de marketing aos gestores do negócio, em forma de ações devidamente justificadas.

#### 3.4.7.1 Mix de marketing

O Mix de marketing - também conhecido como composto de marketing - é uma divisão das variáveis controláveis, denominados os 4P's do marketing, sendo eles: produto, preço, promoção e praça (MCCARTHY; PERREAULT JÚNIOR, 1997). Tais variáveis consistem em diferentes opções de mudanças internas, que podem auxiliar os gestores a influenciar a procura pelos produtos e serviços ofertados.

Portanto, o Mix de marketing tem por objetivo trazer novas ideias de onde poderemos atuar dentro da empresa Padang no momento em que realizarmos a proposição de ações (visando atingir os objetivos de marketing). A seguir serão apresentadas as quatro variáveis do Mix segundo diferentes autores

- **Produto:** Kotler e Keller (2006) diferencia os produtos quanto à forma, a qualidade de desempenho, características, durabilidade, estilo, confiabilidade e facilidade de reparo. O mesmo ainda afirma que serviços de qualidade também podem ser um diferenciador para os produtos;

- **Preço:** para Kotler e Keller (2006), a percepção do preço determina as decisões de compra. Segundo Churchill e Peter (2000), a formação de preço envolve as curvas de demanda, ciclo de vida do produto, estimativa da demanda, fatores demográficos e psicológicos e a elasticidade-preço;
- **Promoção:** “a promoção cobre todas aquelas ferramentas de comunicação que fazem chegar uma mensagem ao público-alvo” (KOTLER; ARMSTRONG, 2004, p. 142). Portanto, segundo o próprio autor, promoção é a combinação de vendas pessoais, eventos e experiência, propaganda, promoção de vendas, marketing direto, relações públicas e assessoria de imprensa;
- **Praça:** segundo Kotler e Armstrong (2003), para tornar os produtos e serviços disponíveis ao público-alvo, as empresas devem estudar o mercado e definir como atingi-lo da melhor maneira possível e a custos mais baixos possíveis. Coughlan *et al.* (2002, p. 20) salienta ainda que “um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo”.

Figura 5 - Os 4P's do composto de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006, p. 97).

### 3.4.7.2 Controle do plano de marketing

Após a implementação das ações propostas em um plano de marketing, é fundamental o controle e o monitoramento do mesmo, pois mudanças ocorrem constantemente no ambiente externo. Segundo os autores Kotler e Keller (2006), na medida em que a empresa implementa as estratégias, deve acompanhar os resultados e monitorar os ambientes interno e externo. Dessa forma, é essencial o controle e o monitoramento das estratégias, a fim de mantermos as mesmas sempre alinhadas aos objetivos do Plano.

Ferrel e Hartline (2005) definem o controle do plano de marketing como um detalhamento de como os resultados obtidos serão avaliados e controlados. Esse controle deve estabelecer os padrões de desempenho e avaliação de desempenho real, assim como – caso necessário – propor ações corretivas caso ocorram diferenças significativas entre o desempenho real e o desejado.

Ainda segundo Ferrel e Hartline (2005), os controles têm por objetivo reduzir a diferença entre o que realmente aconteceu e o que era esperado pela empresa, assim como corrigir tais problemas. Portanto, o plano de marketing não se finaliza na prática ao serem propostas as ações alinhadas aos objetivos do plano, é necessário o monitoramento e avaliação dos resultados obtidos e a comparação dos mesmos com os resultados desejados.

Segundo os autores Churchill e Peter (2000), no momento em que uma estratégia de marketing não funciona como o esperado, cabe aos profissionais de marketing descobrir as razões desse ocorrido e realizar mudanças as quais visem harmonizar desempenho e objetivos. Ainda segundo os autores, o processo de avaliar o desempenho em relação aos objetivos, planos e estratégias, além de realizar as mudanças necessárias é chamado controle.

### 3.5 RESUMO DA TEORIA ABORDADA

A seguir, segue o quadro-resumo com as principais teorias apresentadas, conforme a estrutura do plano de marketing a ser apresentado nos próximos capítulos:

**Quadro 2 - Resumo da teoria**

<b>QUADRO-RESUMO DA REVISÃO TEÓRICA</b>	
<b>CONCEITO DE MARKETING</b>	Conceitos Teóricos Introdutórios
<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING</b>	
<b>ETAPAS DO PLANO DE MARKETING</b>	
<b>Definição de Produto e Mercado</b>	
<b>Análise situacional Interna</b>	<b>Análise situacional Externa</b>
<b>Cenários</b>	
<b>Análise dos Clientes</b>	<b>Análise da Concorrência</b>
<b>Análise SWOT</b>	
<b>Pontos Fortes e Pontos Fracos</b>	<b>Oportunidades e Ameaças</b>
<b>Estratégias de Marketing</b>	
<b>Objetivos de Marketing e Posicionamento</b>	
<b>Planos de Ação</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4 MÉTODO

O método a ser utilizado na realização deste trabalho será o estudo de caso. Segundo o YIN (2001), o estudo de caso é utilizado como uma estratégia de pesquisa em estudos organizacionais e gerenciais. O método acima foi o escolhido para o presente estudo pelo fato de o mesmo permitir “uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como processos organizacionais e administrativos” (YIN, 2001, p. 19).

O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas (YIN, 2001, p. 27).

Portanto, ainda segundo o autor, “o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional” (YIN, 2001, p. 27).

O plano de marketing para a empresa Padang será realizado a partir do monitoramento e da coleta de dados, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da empresa. No ambiente interno (na empresa Padang), será realizada uma análise dos produtos e serviços ofertados pelo empreendimento, identificando as suas principais características e atributos, além de uma análise dos principais processos de funcionamento do estabelecimento.

Na segunda etapa deste estudo, será coletado o máximo de dados referente ao cenário no qual a organização está inserida. Portanto, serão levadas em consideração as suas principais dimensões (relevantes para o empreendimento), além das suas principais tendências, a fim de apresentar uma projeção do futuro mais próxima da realidade.

A terceira etapa consiste na realização da matriz SWOT (através da análise e do cruzamento dos dados coletados). A mesma possibilitará identificar as principais forças e fraquezas da organização (fatores internos), assim como as principais oportunidades e ameaças (fatores externos).

A quarta etapa desse estudo consiste em uma análise dos clientes, visando identificar quais são as suas necessidades e desejos similares através de entrevistas e monitoramento. Além disso, será realizada uma avaliação dos principais concorrentes: identificando-os, estimando seus volumes de negócios, a “fatia de mercado” de cada um deles e sua respectiva tendência, e, por fim, enumerando os fatores diferenciadores entre eles (através da coleta de dados e da técnica do cliente oculto).

Por fim, realizada a matriz SWOT e as demais etapas acima descritas, será possível, através da análise dos dados e informações até aqui geradas, identificar as questões-chave, as estratégias, os objetivos e o posicionamento do plano de marketing, possibilitando, por fim, a elaboração de programas de ação.

## 5 A EMPRESA

O empreendimento a ser analisado no presente trabalho é a “PADANG Surf bar e bagueteria”, uma nova proposta para a praia da Ferrugem. A Padang é um bar que busca unir aspectos culturais da região – como o surf e a qualidade de vida praiana – em um local acolhedor para a realização uma alimentação saudável e prazerosa.

A ideia do negócio é um bar com ambientes interno e externo, música, além de variadas opções de alimentação, sendo os baguetes artesanais (do francês *baguette*, é uma variedade de pão francês característico por sua forma alongada e casca crocante, podendo ser complementado com diversos tipos de recheios) a principal opção do cardápio. Além dos baguetes artesanais, o bar traz diversas outras opções de alimentação, como sucos, açaí e sobremesas, e, para quem quiser apenas reunir os amigos antes de ingressar nas festas da região, a Padang possui diversas marcas de cerveja.

O nome da empresa deriva-se de uma praia famosa para os surfistas: Padang, uma cidade visitada por surfistas de todo o planeta, situada em Bali na Indonésia. A relação estreita do negócio com o surf e o estilo de vida na praia traz diversas características para o empreendimento: como o ambiente próximo à praia, simples e aconchegante. Além disso, o bar possui som ambiente (por vezes pequenos shows) para que, enquanto aguardam os seus pedidos, os clientes possam descontraírem-se e aproveitarem o local.

Um dos irmãos assume a função de chefe de cozinha e é o responsável pela elaboração dos baguetes, enquanto o outro é o responsável por coordenar o atendimento aos clientes e caixa. Pelo fato de o movimento na Padang ser bastante sazonal, na alta temporada são contratados mais três funcionários para auxiliarem no atendimento aos clientes e mais três auxiliares de cozinha.

Para a elaboração dos baguetes, os pães são comprados em uma padaria de confiança dos sócios, onde os mesmos realizam os pedidos diariamente. Por ser perto, um dos sócios vai de carro buscar os pães, já encomendando a quantidade de pães para o dia seguinte. Os demais ingredientes são comprados em uma grande

rede de supermercados da região, a aproximadamente dez minutos da Padang, o que possibilita aos gerentes do bar a rápida reposição de itens em falta no estoque. Portanto, não há a necessidade de uma análise detalhada quanto aos insumos de produção, visto que foi comprovada pelos gerentes da Padang a garantia e a facilidade de se obter os produtos de qualidade para a produção dos baguetes sem maiores imprevistos.

O processo atual de atendimento ao cliente se dá apenas no estabelecimento da Padang Surf Bar e Bagueteria (a empresa não possui o serviço de tele entrega), funcionando de duas formas distintas, as quais irão variar conforme o número de clientes no bar. Devido às grandes oscilações no fluxo de clientes durante as diferentes épocas do ano, os empreendedores não conseguem manter uma regularidade na qualidade do atendimento em ambas as épocas, pois no verão o movimento é muito maior.

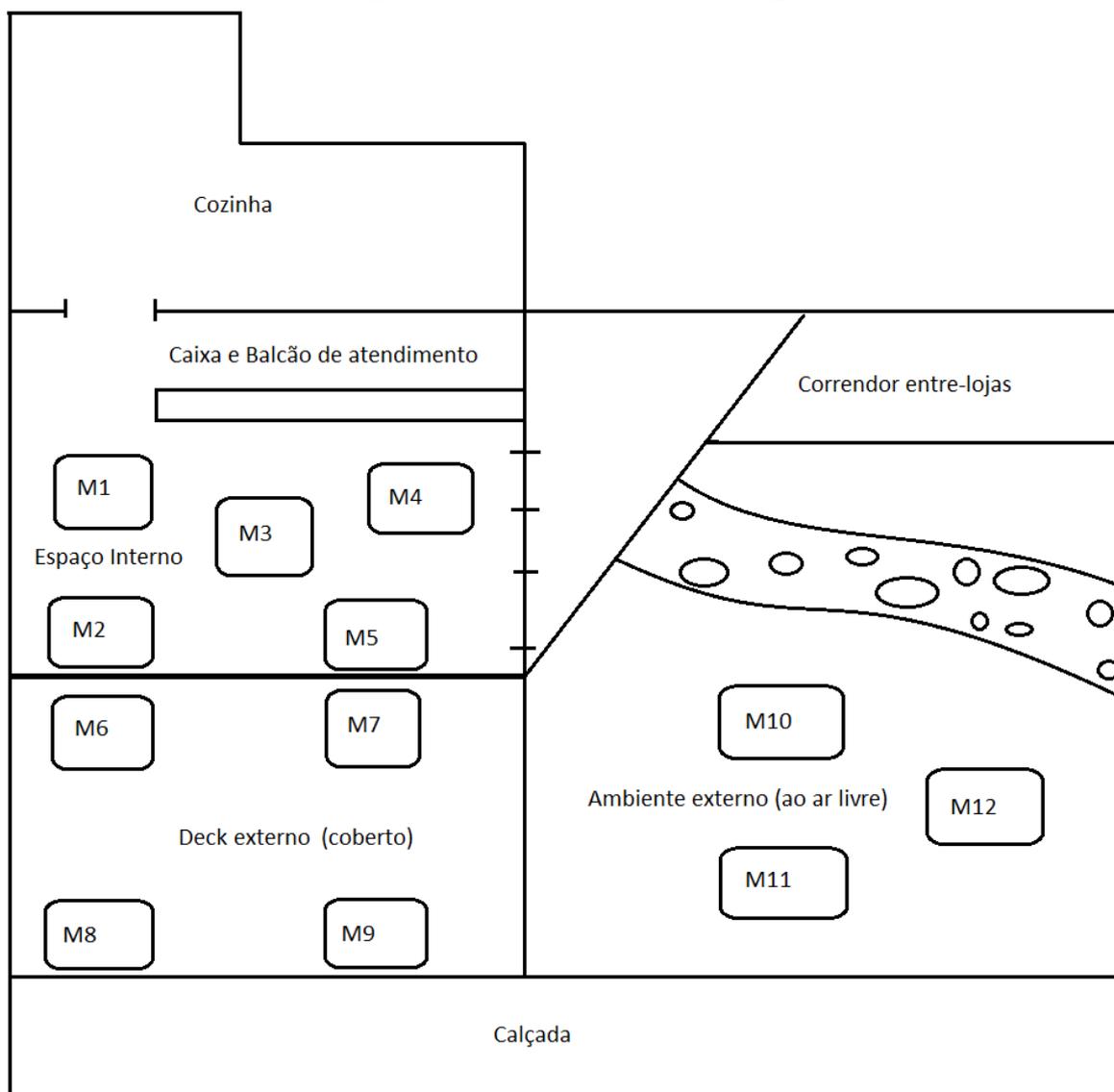
No primeiro caso, digamos que o movimento esteja baixo, ou seja, tenham poucos clientes na bagueteria (baixa temporada). Nesse caso, o cliente senta-se à mesa, o garçom se dirige até o cliente e anota o seu pedido, levando-o à cozinha onde será produzido o baguete. Pronto o pedido, o garçom o pega na cozinha e entrega ao cliente na mesa (maior atenção e exclusividade no atendimento aos clientes).

O segundo procedimento de atendimento aos clientes da Padang se dá em momentos de grande fluxo, ou seja, com muitos clientes na bagueteria. Esse tipo de situação ocorre na alta temporada, quando os próprios clientes se dirigem ao balcão e ingressam na fila para realizarem os seus pedidos, gerando uma senha para a retirada do mesmo. Portanto, nesse segundo processo de atendimento, a atenção e a exclusividade aos clientes tornam-se difíceis tarefas devido ao excesso de clientes.

Os funcionários contratados pela Padang consistem em amigos e conhecidos dos sócios que, como muitos outros turistas brasileiros, passam a alta temporada na praia da Ferrugem e trabalham apenas para manter o custo de suas “férias”. Os mesmos sabem como lidar com o atendimento aos clientes da empresa, visto que se encaixam no perfil do público-alvo da Padang.

A seguir, segue um mapa com o *layout* da estrutura física da empresa – espaço interno e espaço externo - a fim de obtermos uma melhor percepção visual da empresa para a qual está sendo formulado este plano. É importante lembrarmos que a empresa aluga a loja na qual a Padang realiza as suas atividades, e o mesmo encontra-se em uma galeria com outras três lojas. Os espaços contendo M1 a M12 representam as mesas do estabelecimento:

**Figura 6 - Mapa da empresa Padang**



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6 ANÁLISE DE CENÁRIOS

Visando identificar futuras alterações no micro e macro ambientes (na qual a Padang está inserida) foi efetuada uma análise de diversas tendências a médio e longo prazo, as quais poderão influenciar no desempenho da organização no mercado. A análise de cenários é de grande importância e serve como base para o plano de marketing, pois, conforme revisado anteriormente, ela nos proporciona uma visão das principais tendências do ambiente, auxiliando a quem executa o plano a prever futuros possíveis cenários. A seguir, serão identificadas as seguintes tendências: demográfica, econômica, de mercado e ambiente competitivo, tecnológica, sociocultural e do surf no Brasil.

### 6.1 CENÁRIO DEMOGRÁFICO

Nos últimos anos, o Brasil tornou-se um país cada vez mais atrativo para os outros países da América do sul. Conforme o Anuário Estatístico de Turismo do Ministério do Turismo, o número de uruguaios e argentinos que visitam o Brasil tem crescido constantemente nos últimos cinco anos. Na tabela abaixo, é possível perceber o número de “hermanos”, uruguaios e argentinos, que ingressaram no país entre o período de 2008 a 2013:

**Tabela 1 - Anuário estatístico de turismo**

<b>Período</b>	<b>Uruguaios</b>	<b>Argentinos</b>
<b>2008</b>	199.403	1.017.675
<b>2009</b>	189.412	1.211.159
<b>2010</b>	228.545	1.399.592
<b>2011</b>	261.204	1.593.775
<b>2012</b>	253.864	1.671.604
<b>2013</b>	262.512	1.711.491

Fonte: Adaptado de Ministério do Turismo (2014).

Segundo o Instituto Brasileiro de Turismo (EMBRATUR), em uma pesquisa realizada pela revista “Búsqueda” em 2014, 42% dos uruguaios consideram o Brasil o país mais “amigo” dos uruguaios, enquanto os outros países influentes da sul americanos ficaram em posições abaixo na pesquisa, como nos casos da Argentina

(15%), da Venezuela (8%), do Chile (3%) e do Paraguai (3%). Este dado nos remete à informação de que cada vez mais nossos vizinhos do sul se “sentem em casa” quando viajam para o Brasil.

Nos próprios números apontados já é visível o maior interesse dos uruguaios em explorar o Brasil, fenômeno que ocorre não somente durante a alta temporada, como também nos feriados. A EMBRATUR está realizando diversas ações no país vizinho a fim de atrair cada vez mais turistas, através da realização de workshops e diversas campanhas publicitárias, além de ações digitais no período de 2015. Conforme dados do próprio instituto, dos 262.512 turistas uruguaios recebidos em 2013, 87% já havia ingressado no Brasil e 99,2% afirmam ter a intenção de retornar ao país em outras ocasiões. Essas ações digitais da EMBRATUR devem aumentar ainda mais nos próximos anos a entrada dos turistas, visto que 49,1% dos mesmos utilizaram a internet como fonte de informação para planejar a viagem ao Brasil.

## 6.2 CENÁRIO ECONÔMICO

Na dimensão econômica, com a crescente desvalorização do real, o país torna-se um destino mais atrativo não apenas para a entrada de turistas estrangeiros, mas para os próprios brasileiros que tinham a intenção de planejar viagens para fora do país. Ao mesmo tempo em que o ingresso ao país se torna mais barato para os estrangeiros, viajar para o exterior torna-se mais caro para os brasileiros.

O Ministério do Turismo criou a campanha *#partiubrasil*, com o intuito de incentivar tanto os brasileiros a explorarem o país, quanto aos profissionais do setor turístico a comercializarem em maior escala os destinos nacionais. O intuito da campanha é promover a variedade de opções de destinos no país, além da diversidade de atividades ligadas, por exemplo, a aventuras, praias, gastronomia e diversão. Segundo dados da EMBRATUR, os uruguaios que viajam para o país a lazer, ficam pelo período de aproximado de oito noites, além de gastar em média US\$ 74,16 por dia.

### 6.3 CENÁRIO DE MERCADO E AMBIENTE COMPETITIVO

Conforme visto anteriormente, as praias da região de Garopaba são o destino de milhares de pessoas, sejam elas brasileiras ou estrangeiras. Frente à grande demanda que a alta temporada apresenta na região, diversos empreendedores percebem a oportunidade de abrir o seu próprio negócio nas praias de Garopaba, e muitos desses resolvem empreender no ramo alimentício.

Há, portanto, um número crescente de restaurantes, bares e outros estabelecimentos do ramo para suportar tamanha demanda de turistas que ingressam à região na alta temporada. Atualmente, existem diversas opções de cardápios para quem deseja comer fora de casa em Garopaba e região, como *sushi's*, pizzarias, *buffet's*, *hamburgerias*, churrascarias, e até restaurante tailandês e mexicano.

Muitos dos estabelecimentos acima mencionados funcionam baseados na sazonalidade da demanda local. Ou seja, abrem apenas na alta temporada, quando a demanda é maior, e encerram as suas atividades na região quando chega a baixa temporada – quando a maior parte dos turistas vai embora. Esse caso ocorre em grande parte nas empresas do ramo que possuem o mesmo estabelecimento, porém, em outros locais (nas grandes cidades), voltando para os mesmos nos períodos de “evasão” dos turistas das praias.

### 6.4 CENÁRIO TECNOLÓGICO

Com o avanço tecnológico sobre o qual estamos vivendo, aonde a velocidade com que a informação chega ao destino desejado é praticamente instantânea, as pessoas estão cada vez mais dependentes do mundo virtual. Além do crescimento das redes sociais (como *facebook*, *Youtube*, *Twitter*, *Instagram*, entre outros), as quais influenciam diretamente no comportamento das pessoas na hora de consumir, lidamos com uma gama crescente de *app's* (aplicativos) para celulares, *tablet's* e

*smartphones* que têm solucionado diversos problemas de quem lança mão da sua utilização.

Existem, atualmente, aplicativos específicos para diversos fins, como, por exemplo, o *Easytaxi*, um aplicativo onde você consegue chamar um taxi e ao mesmo tempo acompanhar o deslocamento do veículo até o local onde você se encontra. No ramo alimentício, há diversos aplicativos com os quais podemos identificar as principais variedades de restaurantes, *fastfood's* e bares conforme a localização do usuário (possibilitando até mesmo filtrar por tipos de comida). Além disso, eles possibilitam o acesso às notas e comentários de outras pessoas que já frequentaram determinado estabelecimento e às fotos das diversas opções presentes em seu cardápio. Dois exemplos de aplicativos que auxiliam os seus usuários a identificarem os bares e restaurantes locais são: o *Foursquare* e o *Kekanto*.

Embora os pedidos por telefone (tele entrega) ainda sejam bastante utilizados pelos clientes de bares e restaurantes, o futuro da entrega de alimentos está nas plataformas digitais. Essas, por sua vez, proporcionam – através de cardápios digitais – a possibilidade (e a comodidade) de os clientes realizarem pedidos via internet, com a opção de pagamento através do cartão de crédito. Um exemplo desse tipo de ferramenta é o *Ifood*, plataforma que possui atualmente uma média de 1,5 mil restaurantes cadastrados. Somente na cidade de Porto Alegre, são feitos em média 15 mil pedidos por mês, aponta a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes.

A dificuldade em obter sinal telefônico, tanto para efetuar ligações como para acessar a internet, é um problema recorrente enfrentado tanto pelos turistas quanto pelos moradores locais da praia da Ferrugem. O fato de a praia ser coberta por grandes morros dificulta a captação deste tipo de sinal, agravando a dificuldade em realizar ligações e de utilizar internet de pacote de dados. Portanto, a alternativa encontrada pelos mesmos é frequentar bares, restaurantes e outros estabelecimentos os quais disponibilizem *Wifi* para os seus clientes.

## 6.5 AMBIENTE SOCIOCULTURAL

É importante lembrarmos que cada vez mais as pessoas estão substituindo o hábito de cozinhar em suas próprias casas pelo hábito de “comer fora”, em bares e restaurantes. Os principais fatores que motivam a essa mudança comportamental da população são a comodidade e a economia de tempo, ao passo em que as mulheres ganham maior espaço no mercado de trabalho, se ocupando cada vez menos com as tarefas domésticas.

Outro fator que se torna relevante, é o fato de que os brasileiros estão cada vez mais optando por uma alimentação rápida a uma alimentação mais elaborada. Uma pesquisa apontada pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL - realizada pela Shopper Experience) informa que 74% dos brasileiros preferem *fastfood's* a restaurantes tradicionais. Os principais motivos pela opção da comida rápida são a conveniência, a rapidez e a agilidade na refeição.

É fácil identificarmos, também, que as mudanças comportamentais da população caminham lado a lado com as mudanças e os confortos que o avanço tecnológico os proporciona. Atualmente a população perde o hábito de cozinhar frente às diversas opções e comodidades apresentadas pelo mercado, pois para matar a fome, não é necessário ter de cozinhar ou ir até o restaurante, basta pegar o celular do bolso e escolher o seu pedido.

## 6.6 CENÁRIO DO SURF NO BRASIL

Após tantos anos de espera, os brasileiros finalmente foram contemplados com um campeão mundial de surf. Houve diversos brasileiros que obtiveram destaque na elite do surf mundial, e que foram a esperança de um dia o país obter o título, mas apenas em 2014, Gabriel Medina – surfista paulista de vinte e um anos – conseguiu o grande feito.

No país, o reflexo desse feito foi não apenas uma maior popularização do esporte, mas um aumento crescente de surfistas que invadiram as praias do país atrás das ondas. Atualmente, o Brasil conta com a “*Brazilian Storm*”, a “tempestade brasileira” chamada pelos estrangeiros, composta por sete atletas brasileiros, ambos com muitas chances de obter o segundo título pra o país. Das três etapas que ocorreram até o presente momento no campeonato mundial de surf, duas foram vencidas por brasileiros, e na outra um brasileiro ficou em segundo lugar.

## 7 ANÁLISE SWOT

Através de duas visitas realizadas à empresa em Maio do ano de 2015, além de reuniões com os empreendedores, foi possível a coleta de dados internos e externos, assim como a análise do funcionamento da Padang. A coleta dessas informações sobre o ambiente interno da empresa, juntamente a análise do ambiente externo, possibilitou a construção da matriz SWOT. Portanto, a seguir serão apresentadas as principais forças e fraquezas que a Padang possui, além das principais ameaças e oportunidades identificadas no ambiente externo:

### **Forças:**

- Exclusividade na oferta de baguetes artesanais na região da praia da Ferrugem – a oferta mais próxima aos baguetes da Padang são os sanduíches ofertados por uma franquia da empresa Subway, no Centro de Garopaba;
- Os ambientes, interno e externo, são receptivos ao público alvo - com música ambiente e frequentes shows com música ao vivo nos finais de semana, trazendo o estilo musical do público alvo, como reggae e música popular brasileira;
- A Padang localiza-se a cerca de quarenta metros da beira da praia – e muitas pessoas preferem, entre os turnos da manhã e da tarde, realizar uma alimentação próxima à praia, evitando se deslocar para almoçar e depois voltar para a mesma;
- A empresa disponibiliza internet *Wifi* gratuita para os seus clientes – pelo fato de os turistas estarem longe de suas casas, surge a necessidade de comunicação com parentes e amigos que estão distantes (comunicação essa que é dificultada devido à má qualidade do sinal local);
- Variedade de sabores – atualmente a empresa disponibiliza onze sabores diferentes de baguetes artesanais.

**Fraquezas:**

- A comunicação com os clientes ocorre através de redes sociais, como no *Facebook* e no *Instagram*, além de *feedback's* e contatos obtidos diretamente com os clientes;
- Na alta temporada, o atendimento aos clientes reduz na qualidade em relação à baixa temporada, devido ao grande aumento no número de clientes e conseqüentemente na demanda pelos baguetes;
- A divulgação da empresa se dá através de redes sociais, como *Facebook* e *Instagram*, além do “marketing boca a boca”, ou seja, clientes que consomem os baguetes e os divulgam para outras pessoas.

**Oportunidades:**

- A praia da Ferrugem recebe, na alta temporada, grande número de turistas;
- Popularização do surf no Brasil - o Campeonato Mundial (*WSL – World Surf League*) conta atualmente com sete brasileiros e no ano de 2014 o primeiro brasileiro se consagrou campeão mundial na história;
- Baixa concorrência direta na Praia da Ferrugem;
- Construção da ponte Anita Garibaldi Laguna - A “ponte de Laguna” faz parte da obra de duplicação da BR-101 e está com previsão de inauguração para o mês de Julho de 2015, evitando transtornos com a lentidão no trânsito para quem vai para Santa Catarina pelo Rio Grande do Sul (estrada usualmente utilizada por gaúchos, uruguaios e argentinos que vão a Santa Catarina);
- As vias de acesso à praia da Ferrugem melhoraram nos últimos anos - há cerca de cinco anos, muitas dessas vias que se encontravam em condições de “chão batido” foram pavimentadas;
- Condições das ondas para a prática do surf - a praia da Ferrugem é uma das praias da região sul do estado de Santa Catarina que apresenta as melhores condições de ondas para a prática do surf. Com boas ondas em praticamente todas as estações do ano, atrai surfistas para a região durante a baixa temporada (época do ano em que as condições para o surf

são melhores do que no verão e a “*crowd*” – número excessivo de pessoas surfando na mesma área, dificultando a prática do esporte – é menor);

- A sede da marca Mormaii fica em Garopaba - atraindo muitos turistas com relação estrita ao mundo do surf para a região;
- Além da praia da Ferrugem, há diversas outras praias na região que recebem grande quantidade de turistas na alta temporada, como a praia central de Garopaba, a praia da Silveira (praias essas que se encontram ao lado da praia da Ferrugem) e a praia do Rosa. Muitos desses turistas frequentam a praia da Ferrugem para passar o dia, se alimentando próximo ao local;
- A praia da Ferrugem atualmente possui um grande número de pousadas na praia para suportar a grande demanda por locações na alta temporada;
- A dificuldade de obter sinal para telefones na região faz com que as pessoas optem por locais que disponibilizem acesso à internet *Wifi*, onde os mesmos possam acessar as redes sociais e contatar amigos e parentes (distantes) sem a necessidade de gastar em chamadas interestaduais ou internacionais;
- A praia da Ferrugem recebe, nos principais feriados do ano e durante a alta temporada, diversas excursões de ônibus para jovens, trazendo mais clientes potenciais para a Padang durante o ano.

### **Ameaças:**

- Sazonalidade - o maior movimento na praia da Ferrugem ocorre na alta temporada (nos meses de dezembro, janeiro, fevereiro e julho), além de feriados que coincidem com finais de semana. Nas demais épocas do ano, a maioria das pessoas que frequentam a praia é composta por moradores locais e surfistas (principalmente do Rio Grande do Sul e de outras praias do estado de Santa Catarina) que viajam para passar o final de semana;
- A pesca do peixe “tainha” ocorre durante o período de safra da espécie (do dia de 15 de maio ao dia 30 de julho), impossibilitando a prática do surf em diversas praias da região. Durante esse período, apenas um dos “cantos” da praia da Ferrugem é liberado à prática do esporte, dependendo das condições do mar para a pesca. Portanto, durante esse período a

preferência é dada aos pescadores, que liberam ou não parte da praia para a prática do surf;

- A dificuldade em estacionar veículos – é um problema recorrente na Ferrugem, principalmente pelo fato de as ruas da praia serem bastante estreitas, além do fato de que a maior parte dos turistas vêm de carro para a região;
- O aumento do número de clientes na alta temporada traz como consequência o aumento do número de concorrentes, visto que muitos bares/restaurantes operam apenas nas épocas de maior movimento.

## 7.1 MATRIZ SWOT

**Quadro 3 - Matriz SWOT**

<b>Análise Externa</b>	<b>Análise Interna</b>
<b>Oportunidades</b>	<b>Pontos Fortes</b>
<p>A praia da Ferrugem atrai grande número de turistas uruguaios e argentinos;</p> <p>Popularização do surf no Brasil;</p> <p>Baixa concorrência direta;</p> <p>Construção da Ponte Anita Garibaldi Laguna;</p> <p>Melhora nas vias de acesso à praia;</p> <p>Boas condições das ondas para a prática do surf;</p> <p>Sede da marca Mormaii em Garopaba;</p> <p>A praia da Ferrugem também atrai turistas que estão em praias próximas;</p> <p>Grande número de pousadas na Ferrugem;</p> <p>Dificuldade em obter sinal de telefone e internet na região;</p> <p>Excursões para jovens.</p>	<p>Exclusividade de oferta;</p> <p>Ambiente externo e interno receptivo;</p> <p>Localização;</p> <p>Internet <i>Wifi</i> gratuita para os clientes;</p> <p>Variedade de sabores;</p> <p>Qualidade dos baguetes artesanais.</p>
<b>Ameaças</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<p>Sazonalidade;</p> <p>Pesca da tainha;</p> <p>Dificuldade em estacionar;</p> <p>Aumento da concorrência na alta temporada.</p>	<p>Comunicação com os clientes;</p> <p>O atendimento aos clientes perde a exclusividade na alta temporada;</p> <p>Divulgação.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 8 PLANO DE MARKETING

Neste capítulo será apresentado o plano de marketing realizado para a empresa Padang Surf Bar e Bagueteria. O plano resultará em ações a serem propostas para a empresa, identificadas através da análise e do cruzamento dos dados até o momento apresentados, assim como através das análises dos seus ambientes interno e externo, as quais serão apresentadas a seguir. Tais ações terão por finalidade o atingimento dos objetivos de marketing, a serem identificados no decorrer do trabalho.

### 8.1 PRODUTO E MERCADO

Os produtos e serviços ofertados pela Padang atualmente consistem em uma variedade de onze sabores de baguetes artesanais, seis tipos de saladas, oito tipos de porções (grelhados e fritos), três sabores de mini tortas, além de açaí na tigela e diversos tipos de bebidas (com e sem álcool). Para a realização deste plano de marketing, a prioridade e o foco de produtos será os baguetes, pelo fato eles representarem a principal oferta da Padang para o mercado.

Os baguetes ofertados pela Padang são sanduíches artesanais, compostos por pães de forma alongada (variando de vinte a trinta centímetros de comprimento), recheados com variados tipos de sabores. Atualmente, a Padang disponibiliza aos seus clientes os seguintes sabores de baguetes:

- Presunto e queijo (R\$ 9,00);
- Peito de peru (R\$ 10,00), atum (R\$ 11,00);
- Frango (R\$ 13,00);
- Frango ao molho de espinafre (R\$ 15,00);
- Carne (R\$ 15,00);
- Quatro queijos (R\$ 17,00);
- Queijo *cheddar* com cebola frita (R\$ 17,00);

- *Bacon* (R\$ 15,00);
- Vegetariano (R\$ 13,00);
- “Padang” (a especialidade da casa, no preço de R\$ 17,00, é composto por “iscas de alcatra, muita mozzarella, molho de mostarda e mel, tomate assado com ervas, alface e cebola puxada na redução balsâmica”).

Observada a dificuldade de, através de um único plano de marketing, atingir a todo o mercado de determinado produto, surge a importância da segmentação de mercado. Portanto, o presente Plano terá como público-alvo: jovens e adultos com idades entre 16 e 30 anos, praticantes ou simpatizantes do surf e diretamente ligados à cultura praiana.

O subconjunto de clientes acima descrito é composto em sua grande maioria por turistas gaúchos (principalmente vindos de Porto Alegre e região) além de uruguaios e argentinos. Os clientes brasileiros visitam a região durante o período das suas férias escolares, da faculdade ou do trabalho, assim como nos feriados nacionais. Os clientes argentinos e uruguaios, por sua vez, ingressam no país para passar as suas férias, seja na companhia dos amigos ou da família.

## 8.2 ANÁLISE SITUACIONAL

A seguir, será apresentada uma análise referente aos principais perfis de clientes da Padang, onde serão identificadas as suas necessidades, além das suas principais motivações em consumir os baguetes artesanais ofertados pela empresa. A análise situacional abrangerá, também, a identificação dos principais concorrentes - diretos e indiretos - da Padang, além dos produtos e serviços ofertados pelos mesmos.

### 8.2.1 Clientes

A cidade de Porto Alegre atualmente é considerada a capital nacional do surf (segundo o site *SURFARI*), pelo fato de possuir o maior número de praticantes do esporte por habitantes do país, mesmo não possuindo praia. A primeira alternativa encontrada pelos amantes do esporte que residem em Porto Alegre é se deslocarem para as praias do litoral norte gaúcho, as quais se encontram a aproximadamente 120 quilômetros da capital, e apresentam condições irregulares a regulares, pelo fato de ser influenciada principalmente pelo vento. A segunda alternativa é deslocarem-se ao litoral sul de Santa Catarina, a uma distância aproximada de 400 quilômetros da capital gaúcha onde as condições das ondas são boas e constantes.

A prática do surf requer disposição física, financeira e tempo. Além dos investimentos necessários em equipamentos – prancha, roupa de *neoprene*, *leash*, quilhas e parafina – os gaúchos despendem de investimento para deslocarem-se às praias. Além da necessidade de um automóvel para levar os equipamentos, os praticantes de Porto Alegre e região pagam aproximadamente R\$ 20,00 em pedágios, além dos custos com gasolina (atualmente no valor aproximado de R\$ 3,29 por litro), estadia e alimentação.

A praia da Ferrugem tem sido o destino de surfistas principalmente gaúchos (em sua maioria composta por porto-alegrenses), além de uruguaios e argentinos – esses presentes em grande número na alta temporada –, atraídos pelas boas condições das ondas para a prática do esporte. Conforme foi visto anteriormente, os custos para ter o equipamento necessário à prática do surf e para deslocar-se tanto de Porto Alegre e região, como do Uruguai e da Argentina para a praia da Ferrugem indicam que as pessoas que praticam o esporte (e é turista na região) estão inseridas nas classes sociais A ou B.

Impulsionados pelas necessidades físicas alimentares, após um “cansativo” dia de praia, os turistas desejam uma alimentação prazerosa, com muito sabor e diferenciada das comidas costumeiras com que os mesmos se alimentam durante o ano inteiro. Além disso, desejam efetuar a sua alimentação em um local próximo à praia, pois muitos retornam à mesma para aproveitar o resto do seu dia.

As principais motivações de compra para os baguetes da Padang identificadas nos clientes foram principalmente a praticidade, a comodidade e a experiência. Primeiramente, a praticidade e a comodidade pelo fato de os mesmos não precisarem gastar muito tempo se deslocando a um restaurante, já que os mesmos encontram-se a cerca de dois quilômetros de distância da praia, ou ainda até as suas casas para cozinhar uma refeição, consumindo maior tempo do dia do turista. Os clientes estudam e trabalham durante o ano inteiro e, além de demorarem horas nas estradas para chegarem à praia da Ferrugem, o que eles menos desejam para o seu período de férias são tarefas que lhe tomem o tempo ocioso. A experiência, também foi identificada como motivador na compra dos baguetes, pelo fato de a Padang proporcionar um ambiente acolhedor com decorações e músicas voltadas para o público-alvo, além da experiência em consumir um saboroso e diferenciado baguete.

### **8.2.2 Concorrência**

A análise do ambiente externo, realizada através da técnica do “cliente oculto”, possibilitou a identificação dos principais concorrentes, tanto diretos quanto indiretos, da Padang no mercado. Pelo fato de os restaurantes localizados no centro de Garopaba possuírem propostas e público-alvo diferentes da Padang, foram analisados como concorrentes diretos e indiretos os estabelecimentos localizados na praia da Ferrugem. Além disso, vale ressaltar o fato de que a praia da Ferrugem, conforme analisado anteriormente, possui uma demanda sazonal, fato que reflete no modo como as empresas ali atuam, pois muitas delas abrem as portas apenas quando o movimento é maior – na alta temporada.

A Padang possui apenas uma empresa como concorrente direta na praia da Ferrugem: o “Pico Santo”, um estabelecimento que oferece aos seus clientes diversos sabores de hambúrgueres artesanais - a proposta mais próxima dos baguetes artesanais ofertados pela Padang – e que atua no mercado a cerca de quatro anos. Assim como os baguetes da Padang, os hambúrgueres artesanais do Pico Santo variam (de acordo com o sabor) em uma média de preço entre R\$ 16,00

a R\$ 23,00. Além disso, os esforços do Pico Santo são voltados para o mesmo público-alvo da Padang (apresentados no item anterior).

Como concorrentes indiretos da Padang, foram identificados os restaurantes e bares localizados na praia da Ferrugem que atraem os turistas, porém, não possuem a mesma proposta - de uma alimentação diferenciada das demais e em um local voltado para pessoas que se identificam com o surf e o etilo de vida praiano. Portanto, como as principais empresas concorrentes indiretas da Padang (na praia da Ferrugem) foram identificadas as seguintes organizações:

- Bar do Zado: além do mais famoso e tradicional bar da Ferrugem, o Bar do Zado é o único estabelecimento na beira da praia. O mesmo atrai muitos clientes pela sua ótima localização (em frente à praia da Ferrugem Norte). Serve petiscos, açaí, além de bebidas em geral;
- Restaurante Comida Sarada: um restaurante com diversas variedades de comida, podendo os clientes optar pela refeição a quilo ou pelo *buffet* livre;
- Restaurante Ferrujão: o Restaurante Ferrujão oferece aos clientes um variado *Buffet* de saladas e frutos do mar;
- Primata Pub: o Primata Pub é um bar/pub que oferece música ao vivo além de variados sabores do seu tradicional prato, a pizza na pedra;
- Makaha Pizzaria: a Makaha é uma pizzaria, onde o foco da mesma consiste em pizzas feitas no forno à lenha.

### 8.3 OBJETIVOS DE MARKETING

Partindo da análise SWOT, anteriormente efetuada, foi possível a identificação dos objetivos do plano de marketing. Portanto, os objetivos do plano de marketing para a Padang são:

- Tornar os baguetes artesanais da Padang uma referência no ramo alimentício na praia da Ferrugem;

- Fidelizar clientes turistas - brasileiros e estrangeiros – a fim de que os mesmos ao regressarem à Garopaba e região queiram consumir novamente os baguetes da Padang;
- Melhorar a comunicação com os clientes;
- Aprimorar os meios de divulgação da Padang, visando um maior reconhecimento da empresa no mercado por parte de futuros clientes potenciais (público-alvo).

Para atingir os objetivos de marketing acima identificados, será proposto o plano de ações. As ações identificadas para o plano resultarão do cruzamento das informações contidas na análise SWOT e, portanto, estarão alinhadas com os objetivos de marketing acima citados.

#### 8.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing, estabelecidas para a Padang, têm por finalidade obter resultados os quais visem atingir os objetivos de marketing, anteriormente definidos. Portanto, a seguir, serão apresentadas as estratégias identificadas para o presente plano:

- Definir o posicionamento da empresa no mercado;
- Facilitar os procedimentos de atendimento aos clientes na alta temporada;
- Firmar parcerias com agências de viagens voltadas para o público-alvo;
- Realizar novas ações para a divulgação da empresa;
- Criar ferramenta que mantenha o contato da empresa com os clientes já existentes.

## 8.5 POSICIONAMENTO

O posicionamento reflete o modo como a empresa deseja ser vista no mercado, ou seja, o que a diferencia das demais empresas existentes nele. Através da análise SWOT, juntamente com a análise efetuada sobre a concorrência, foi possível identificar como a Padang deve posicionar-se no mercado, a fim de se destacar frente às empresas do ramo alimentício presentes na praia da Ferrugem.

Para a presente segmentação de mercado, foram levados em consideração alguns dos principais pontos fortes da empresa. Os mesmos consistem em diferenciais frente aos concorrentes e auxiliam à Padang a ser vista pelos clientes como uma empresa diferenciada das demais existentes na região.

Portanto, levando em consideração a exclusividade na oferta de baguetes artesanais na praia da Ferrugem, além da boa qualidade e praticidade dos mesmos, observou-se uma boa oportunidade de posicionamento para a empresa como “uma opção diferenciada de alimentação na região, além da refeição prática mais saborosa da praia da Ferrugem”.

## 8.6 DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS

Depois de identificadas as principais forças e fraquezas da Padang, além das principais oportunidades e ameaças do ambiente no qual a empresa está inserida, foi realizado o cruzamento dos dados da análise SWOT. A fim de identificarmos as questões-chave, ou seja, questões que têm por objetivo trazer ideias para aproveitarmos as capacidades (alinhar o que a empresa tem de melhor com as oportunidades identificadas), para a minimização das limitações (reduzir o efeito negativo causado por questões internas debilitadas) e para a conversão das desvantagens (ou seja, unir uma ameaça para a empresa a um ponto fraco e identificar uma questão de melhoria desta fraqueza para minimizar essa ameaça).

### 8.6.1 Aproveitamento das capacidades

A fim de aproveitar as capacidades da Padang, foi realizado o cruzamento dos seus pontos fortes com oportunidades, possibilitando a identificação das seguintes questões-chave:

**Quadro 4 - Questões-chave para aproveitamento das capacidades**

<b>Oportunidade + Ponto Forte → Questão-Chave</b>		
Excursões para jovens na praia da Ferrugem.	Exclusividade de oferta de baguetes artesanais na praia da Ferrugem.	Divulgar os baguetes da Padang nas pousadas que recebem as excursões de turistas jovens.
Dificuldade em obter sinal de telefone e internet na região.	Internet <i>Wifi</i> gratuita para os clientes.	A fim de obter uma maior identificação dos clientes e estreitar a comunicação com os mesmos, criar uma forma de cadastro para o acesso ao <i>Wifi</i> .
A praia da Ferrugem também atrai turistas que estão em praias próximas.	Qualidade dos baguetes artesanais.	Divulgar melhor a bagueteria na região, a fim de atrair clientes de outras praias.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 8.6.2 Minimização das limitações

Visando minimizar as limitações da Padang, foi efetuado o cruzamento das oportunidades com os pontos fracos da empresa (identificados na análise SWOT), trazendo seguintes questões-chave:

**Quadro 5 - Questões-chave para minimização das limitações**

<b>Oportunidade + Ponto Fraco → Questão-Chave</b>		
A praia da Ferrugem também atrai turistas que estão em praias próximas.	Divulgação.	Criar meio de divulgação nas praias próximas à Ferrugem, como em Garopaba.
A praia da Ferrugem atrai grande número de turistas uruguaios e argentinos.	O atendimento aos clientes perde a exclusividade na alta temporada.	Facilitar a informação quanto aos recheios dos diversos sabores de baguetes aos estrangeiros, a fim de otimizar o tempo dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 8.6.3 Conversão das desvantagens

Através dos cruzamentos dos pontos fracos da empresa com as ameaças identificadas, evidenciaram-se as seguintes questões-chave:

**Quadro 6 - Questões-chave para conversão das desvantagens**

Ameaça + Ponto Fraco → Questão-Chave		
Sazonalidade.	Comunicação com os clientes.	Criar um meio de comunicação com os clientes, para que durante a baixa temporada os mesmos saibam dias/horários de funcionamento da Padang.
Aumento da concorrência indireta na alta temporada.	Divulgação.	Reforça-se aqui a necessidade de uma melhor divulgação da empresa na praia da Ferrugem e demais praias da região durante a alta temporada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 8.7 PLANOS DE AÇÃO

A seguir, serão apresentadas as ações identificadas através do cruzamento dos dados obtidos até o momento, a fim de alinharmos os esforços da Padang com os objetivos acima identificados para o plano de marketing. Juntamente com as ações, será apresentado o responsável (ou os responsáveis) por cada ação, além do seu custo estimado, o período de execução da mesma e o seu indicador de conclusão, ou seja, o que nos indica que a ação foi devidamente efetivada.

- 1) **Ação:** Criar parcerias de apoio com as empresas de turismo voltadas para a excursão de jovens à Praia da Ferrugem:

**Descrição da ação:** através desse tipo de parceria é possível ampliar os meios de divulgação dos baguetes artesanais da Padang. Conforme vimos anteriormente, os baguetes são uma prática opção de alimentação para turistas que não desejam dedicar parte do seu tempo cozinhando. Portanto, sendo uma das fontes de apoio às excursões, colocando a marca da Padang e fotos dos baguetes

nos meios de divulgação das mesmas, quando o público chegar à Praia da Ferrugem terá os baguetes com uma ideia prática e alternativa de alimentação.

- **Responsável:** Ambos os sócios;
- **Custo Estimado:** Variável (depende de negociação com as empresas);
- **Período de Execução:** Alta temporada;
- **Indicador de conclusão:** Logo da Padang e foto dos baguetes nos meios de divulgação das excursões de empresas voltadas para jovens turistas (citar exemplos).

2) **Ação:** Desenvolver uma campanha de conscientização com o lixo na praia, através da distribuição de pequenos sacos de lixo personalizados da Padang:

**Descrição da ação:** essa ação tem por objetivo aprimorar os meios de divulgação da Padang, além de mostrar ao público que a organização também se preocupa com a preservação da praia da Ferrugem.

- **Responsável:** ambos os sócios juntamente com empresa especializada em criação de pequenos sacos de lixo personalizados;
- **Custo Estimado:** R\$ 350,00;
- **Período de Execução:** alta temporada;
- **Indicador de conclusão:** concluída a distribuição dos sacos de lixo personalizados.

3) **Ação:** Criar um site para a Padang:

**Descrição da ação:** no site irá conter fotos: do estabelecimento, dos diferentes sabores de baguetes artesanais, da praia da Ferrugem, além de um informativo com as diversas opções de entretenimento que a praia oferece. Além disso, o site conterà os horários de funcionamento da empresa, assim como um espaço para *feedback* dos clientes, com sugestões para a constante melhoria do produto/serviço ofertado. Quando os clientes acessarem o *Wifi* disponibilizado pela Padang, os mesmos serão conduzidos automaticamente ao site da empresa através do seu dispositivo (celular, notebook, *tablet*, entre outros).

- **Responsável:** empresa de marketing digital;

- **Custo Estimado:** R\$ 200,00;
- **Período de Execução:** de 01/09/2015 a 01/10/2015;
- **Indicador de conclusão:** site no ar e sua divulgação nos cardápios e no painel.

4) **Ação:** Criar um painel informativo (interno) com os sabores e preços dos baguetes em português e castelhano (idioma tanto dos argentinos quanto dos uruguaios). Além disso, no mesmo deverá conter o logo da Padang e o site a ser desenvolvido:

**Descrição da ação:** esta ação tem por finalidade reduzir a necessidade de os funcionários se dedicarem a explicar os sabores aos estrangeiros, podendo se dedicar melhor às suas tarefas.

- **Responsável:** ambos os sócios juntamente com empresa gráfica;
- **Custo Estimado:** R\$250,00;
- **Período de Execução:** de 01/09/2015 à 01/10/2015;
- **Indicador de conclusão:** instalado o painel informativo na empresa.

5) **Ação:** Adaptar os cardápios para informar os sabores e os recheios dos baguetes também em castelhano (língua falada tanto pelos uruguaios quanto pelos argentinos):

**Descrição da ação:** esta ação tem por finalidade reduzir a necessidade de os funcionários da Padang se dedicarem a explicar os sabores e recheios dos baguetes aos estrangeiros, podendo dedicar mais tempo às suas tarefas. Dessa forma, além de facilitar o processo de atendimento aos clientes estrangeiros, os mesmos irão observar a preocupação da empresa em atendê-los de forma mais eficiente.

- **Responsável:** ambos os sócios;
- **Custo Estimado:** R\$ 150,00;
- **Período de Execução:** de 01/08/2015 a 01/09/2015;
- **Indicador de conclusão:** cardápios novos à disposição dos clientes da Padang.

6) **Ação:** Criar serviço de atendimento de tele entrega para a região de Garopaba durante a baixa temporada:

**Descrição da ação:** conforme vimos anteriormente, durante o período da baixa temporada o número de turistas na praia da Ferrugem é fortemente reduzido se comparado com o período da alta temporada. A ampliação da forma de distribuição dos baguetes no mercado, através da disponibilização do produto/serviço pela tele entrega de baguetes, pode aumentar o número de baguetes vendidos durante esse período. Lembrando que, para esse tipo de serviço, poderá ser cobrada uma taxa extra de entrega dos clientes.

- **Responsável:** Leonardo Costa (um dos sócios da Padang);
- **Custo Estimado:** custo mensal e variável conforme a demanda pelo serviço;
- **Período de Execução:** baixa temporada;
- **Indicador de conclusão:** serviço de tele entrega disponível aos clientes da região e indicado no site a ser criado para a Padang.

7) **Ação:** Criação de um *folder* da Padang:

**Descrição da ação:** a criação de um *folder* o qual será disponibilizado aos clientes, contendo os sabores dos baguetes artesanais, assim como o telefone da empresa (para o serviço de tele entrega na baixa temporada irá auxiliar os clientes), site, endereço e horário de funcionamento. Essa ação tem por finalidade ampliar a divulgação da Padang, além de proporcionar aos clientes maiores informações dos baguetes, assim como informações de funcionamento da empresa (como endereço, telefone, site e horário de funcionamento).

- **Responsável:** ambos os sócios;
- **Custo Estimado:** R\$ 250,00;
- **Período de Execução:** 01/09/2015 a 01/10/2015;
- **Indicador de conclusão:** panfletos disponíveis para a distribuição na Padang e na Praia da Ferrugem.

**Quadro 7 - Resumo do plano de ação**

	<b>Ação</b>	<b>Responsável</b>	<b>Período de Execução</b>	<b>Custo Estimado</b>
1	<b>Criar parcerias com empresas de turismo para jovens.</b>	Ambos os sócios	Alta temporada	Variável (depende de negociação com as empresas).
2	<b>Criar de campanha de conscientização com o lixo na praia (pequenos sacos de lixo personalizados)</b>	Ambos os sócios juntamente com empresa especializada em criação de pequenos sacos de lixo personalizados.	Alta temporada	R\$ 350,00
3	<b>Criar um site para a Padang</b>	Empresa de Marketing Digital	01/09/2015 a 01/10/2015	R\$ 200,00
4	<b>Criar um painel informativo (interno) com sabores/preços dos baguetes</b>	Ambos os sócios e empresa gráfica.	01/09/2015 à 01/10/2015.	R\$250,00
5	<b>Adaptar os cardápios adicionando a língua castelhana</b>	Ambos os sócios	01/08/2015 a 01/09/2015	R\$ 150,00
6	<b>Criar serviço de tele entrega em Garopaba</b>	Leonardo Costa	Baixa temporada	Custo mensal e variável conforme a demanda pelo serviço.
7	<b>Criar panfleto da PADANG</b>	Ambos os sócios	01/09/2015 a 01/10/2015	R\$ 250,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os sócios da PADANG alinharam o seu sonho em ir morar na praia da Ferrugem com a oportunidade identificada de um negócio no ramo alimentício na região. Pelo fato de os mesmos terem colocado há pouco tempo as atividades da empresa em prática, o orçamento dos mesmos para futuras ações (atualmente) é reduzido. Devido a esse fato, foram propostas ações cabíveis ao orçamento dos mesmos no curto prazo - de acordo com os valores propostos nas ações de marketing, o investimento inicial será de aproximadamente R\$ 1.200,00.

O presente trabalho sugeriu, portanto, ações as quais visem melhorar os serviços prestados aos clientes, assim como melhorar os meios de comunicação (e divulgação) da empresa com os mesmos. Acredita-se que o negócio possui um grande potencial de sucesso pelo que a empresa já atuou no mercado nesse curto período de tempo, pois presta um produto/serviço único na região e de qualidade.

O constante aumento de clientes potenciais ocorre não apenas na praia da Ferrugem, mas em diversas praias da região. Por esse motivo, acredita-se também que em longo prazo é possível a expansão da área de atuação da empresa para outras praias, através de novas redes da Padang. Uma praia da região que possui grande potencial, por obter o mesmo público-alvo da Praia da Ferrugem é a Praia do Rosa, que recebe milhares de turistas anualmente.

As informações contidas nas análises efetuadas acima sobre o ambiente de atuação da empresa a colocará em vantagem competitiva frente aos seus principais concorrentes na região. Além disso, acredita-se que as ações preconizadas do plano de marketing contribuirão para o crescimento da Padang e para uma possível expansão do seu mercado de atuação.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL. Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. **Pesquisa**. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

AMA. American Marketing Association. **The american marketing association**. 2007. Disponível em: <<https://www.ama.org/>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

ANSOFF, Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1995.

CHURCHILL JÚNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

COUGHLAN, A. T. *et al.* **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 7. ed. São Paulo: Cultura, 2004.

EMBRATUR. Instituto Brasileiro de Turismo. **Notícias**. 2014. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/>>. Acesso em: 20 jun. 2015.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D. **Estratégia de marketing**. 3. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT JÚNIOR, W. D. **Marketing essencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Anuário estatístico de turismo**. 2014. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/>>. Acesso em: 15 maio 2015.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning**. Canada: Prentice-Hall, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias corporativas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SCHWARTZ, Peter. **Planejando o futuro em um mundo de incertezas**. São Paulo: Pagina Aberta, 1995.

SEBRAE. **Pesquisa**. 2013. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/>>. Acesso em: 21 jun. 2015.

SURFARI. **Cidade de Porto Alegre**. 2014. Disponível em: <<http://www.surfari.me/>>. Acesso em: 21 jun. 2015.

WEINSTEIN, A. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2. ed. Rio de Janeiro: Makron Books, 1996.

WILKINSON, L. **How to build Scenarios**. [s.l]: [s.n], 1995.

WRIGHT, P.; PRINGLE, C.; KROLL, M. **Strategic management text and cases**. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

**ANEXOS**

## ANEXO A – LOGOTIPO DA EMPRESA



**ANEXO B – FOTO INTERNA DA EMPRESA**

**ANEXO C – FOTO DE UM DOS BAGUETES DA PADANG**

## ANEXO D – FOTO DO CARDÁPIO DA PADANG

<b>Padang</b>	
<i>Surt Bar e Bagueteria</i>	
<b>Baguetes</b>	
<i>Porção de carne com 100g e 200g</i>	
<i>20cm x 10cm</i>	
<b>Presunto e queijo</b>	R\$ 9,00
<i>Maionese, mussarela, presunto, alface e tomate.</i>	
<b>Feito de Perú</b>	R\$ 10,00
<i>Cream cheese, peito de peru, ricota, alface e tomate.</i>	
<b>Atum</b>	R\$ 11,00
<i>Pasta de atum condimentada, mussarela, alface, tomate, cenoura e beterraba ralada.</i>	
<b>Frango</b>	R\$ 12,00
<i>Maionese, iscas de frango, molho pesto, mussarela, rúcula e tomates secos.</i>	
<b>Frango ao molho de espinafre</b>	R\$ 15,00
<i>Maionese, iscas de frango, molho branco com espinafre, alface e tomate.</i>	
<b>Carne</b>	R\$ 15,00
<i>Maionese, tiras de alcatra, molho mostarda e mel, mussarela, tomate e alface.</i>	
<b>4 queijos</b>	R\$ 17,00
<i>Maionese, iscas (frango ou carne) e molho aos 4 queijos (mussarela, gorgonzola, provolone e parmesão).</i>	
<b>Cheddar com cebola frita</b>	R\$ 17,00
<i>Maionese, iscas de alcatra, muito cheddar e cebola puxada no shoyu.</i>	
<b>Bacon</b>	R\$ 15,00
<i>Maionese, iscas de alcatra, tiras de bacon, radicó, cebola roxa e molho barbecue.</i>	
<b>Vegetariano</b>	R\$ 13,00
<i>Cream cheese, cogumelos com ervas, alface, tomate assado com ervas, cenoura e beterraba ralada.</i>	
<b>Padang</b>	R\$ 17,00
<i>Maionese, iscas de alcatra, muita mussarela, molho mostarda e mel, tomate assado com ervas, alface e cebola puxada na redução balsâmica.</i>	
<b>Saladas</b>	
<b>Australinha</b>	R\$ 15,00
<i>Mix de folhas, cogumelo paris laminado, tomate cereja, parmesão ralado e cebola roxa.</i>	
<b>Barrinha</b>	R\$ 20,00
<i>Mix de folhas, paris laminado, tomate cereja, alho poró, gorgonzola, maçã verde, cebola roxa, molho americano, redução balsâmica e amêndoas.</i>	
<b>Canto sul</b>	R\$ 15,00
<i>Alface americana, tomate cereja, cenoura ralada, mussarela de búfala, cogumelos paris laminados, amêndoas, salsa, azeite de oliva e croûtons.</i>	
<b>Canto norte</b>	R\$ 15,00
<i>Mix de folhas, tomate italiano, mussarela de búfala, manjeriço e cenoura ralada.</i>	
<b>Caesar</b>	R\$ 15,00
<i>Alface americana, molho especial, parmesão ralado e croûtons.</i>	
<b>Caprese</b>	R\$ 15,00
<i>Alface americana, tomate cereja, mussarela de búfala, manjeriço, azeite de oliva e aceto balsâmico.</i>	
<b>Molhos</b>	
<b>Mostarda e mel</b>	
<b>Pesto</b>	
<b>Barbecue</b>	

(Frente)

**Porções**

**Grelhados**

Alcatra (200g) \_\_\_\_\_ R\$ 12,00

File de peito de frango (300g) \_\_\_\_\_ R\$ 10,00

Camarão \_\_\_\_\_

Camarão alho e óleo \_\_\_\_\_

**Fritos**

Batata frita 400g/600g \_\_\_\_\_ R\$ 14,00/ R\$18,00

Polenta frita 400g/600g \_\_\_\_\_ R\$ 14,00/ R\$18,00

Mandioca frita 400g/600g \_\_\_\_\_ R\$ 14,00/ R\$ 18,00

Anéis de cebola 400g/600g \_\_\_\_\_ R\$ 15,00/ R\$20,00

**Doces** R\$5,00

Tortinha mousse de chocolate

Tortinha de banana com doce de leite

Tortinha Brownie com doce de leite e creme azedo

Folhado com doce de leite

**Açaí na tigela** R\$12,00

*Banido com banana, morango ou manga e açaí na tigela*

Opcionais:

Leite condensado \_\_\_\_\_ R\$2,00

Leite ninho \_\_\_\_\_ R\$2,00

Aveia \_\_\_\_\_ R\$2,00

**Bebidas**

Refrigerante \_\_\_\_\_ R\$4,00

Água \_\_\_\_\_ R\$3,00

Suco natural \_\_\_\_\_ R\$5,00

(Laranja, morango, limão, abacaxi, maracujá, manga, açaí)

Heineken lata \_\_\_\_\_ R\$ 5-

Heineken long neck \_\_\_\_\_ R\$ 6-

Desperados/sol premium \_\_\_\_\_ R\$ 6-

Caipirinha \_\_\_\_\_ Vodka R\$ 12,00/cachaça R\$10,00

(Limão, abacaxi, maracujá e morango) \_\_\_\_\_ R\$10,00

Energético \_\_\_\_\_ R\$8,00

Vodka (dose) \_\_\_\_\_ R\$12,00

Whisky (dose) \_\_\_\_\_ R\$12,00



(Verso)

## ANEXO E – HISTÓRICO ESCOLAR

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2015/1	PENSAMENTO SOCIAL BRASILEIRO	U	-	Matriculado	4
2015/1	MARKETING SOCIAL	U	-	Matriculado	4
2014/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	B	B	Aprovado	4
2014/2	PESQUISA DE MARKETING	U	A	Aprovado	4
2014/2	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	B	B	Aprovado	4
2014/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	A	A	Aprovado	4
2014/2	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	B	A	Aprovado	4
2014/2	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	C	B	Aprovado	4
2014/1	INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE SISTEMAS	U	B	Aprovado	4
2014/1	ESTATÍSTICA GERAL II	A	B	Aprovado	4
2014/1	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	B	A	Aprovado	4
2014/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	C	B	Aprovado	4
2013/2	ESTATÍSTICA GERAL II	A	D	Reprovado	4
2013/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	B	A	Aprovado	4
2013/1	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	C	C	Aprovado	4
2013/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	C	A	Aprovado	4
2013/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	B	C	Aprovado	4
2013/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	B	B	Aprovado	4
2013/1	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	B	C	Aprovado	6
2012/2	ESTATÍSTICA GERAL I	B	C	Aprovado	4
2012/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	C	B	Aprovado	4
2012/2	RELAÇÕES DO TRABALHO	B	C	Aprovado	4
2012/2	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	C	B	Aprovado	4
2012/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	B	C	Aprovado	4
2012/1	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	F	C	Aprovado	4
2012/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	C	C	Aprovado	4
2012/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING	C	B	Aprovado	4
2012/1	GESTÃO DE PESSOAS	C	B	Aprovado	4
2011/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	C	B	Aprovado	4
2011/2	ANÁLISE MACROECONÔMICA	D	B	Aprovado	4
2011/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	C	B	Aprovado	4
2011/2	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	B	A	Aprovado	6
2011/1	DIREITO ADMINISTRATIVO	C	B	Aprovado	4
2011/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	A	B	Aprovado	4
2011/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	C	B	Aprovado	4
2011/1	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	C	B	Aprovado	4
2011/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	B	A	Aprovado	4
2010/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	F	B	Aprovado	4
2010/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	B	B	Aprovado	4
2010/2	ÁLGEBRA LINEAR I - A	E3	C	Aprovado	4
2010/2	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	B	A	Aprovado	4
2010/2	TEORIAS ORGANIZACIONAIS II	D	C	Aprovado	4
2010/1	ECONOMIA A	G	B	Aprovado	4
2010/1	PRODUÇÃO DE TEXTOS	C	A	Aprovado	4
2010/1	CÁLCULO I-B	B	A	Aprovado	6
2010/1	TEORIAS ORGANIZACIONAIS I	C	C	Aprovado	4