

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

THIAGO CARNEIRO NEVES

PLANO DE MARKETING PARA EMPRESA ETR ALIMENTOS

Porto Alegre

2019

Thiago Carneiro Neves

PLANO DE MARKETING PARA EMPRESA ETR ALIMENTOS

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

Porto Alegre
2019

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo a formulação de um plano de marketing para a empresa ETR Alimentos, conhecida popularmente como Dogoloco. A elaboração do trabalho se deu a partir de análises de ambientes externo e interno, contando com entrevistas e coleta de dados secundários. As informações levantadas foram organizadas em quatro quadrantes da análise SWOT. Cruzando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, foram elencadas as questões-chave, que desencadearam nos principais objetivos estratégicos da empresa. A partir dos objetivos estratégicos, foram elaboradas as ações, bem como uma metodologia clara para a implementação e controle das mesmas. Por se tratar de um mercado polarizado e possuidor de uma liderança clara, a maior parte das ações levantadas visam à diferenciação da Dogoloco, posicionando a empresa de forma alternativa à líder de mercado, Totosinho.

Palavras-chave: Marketing. Plano de Marketing. Alimentação. Dogoloco

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Pirâmide Etária Brasileira em 2010 | 26 |
| Figura 2 - Pirâmide Etária Brasileira projetada para 2060 | 27 |
| Figura 3 - Dados a respeito dos clientes - Gênero..... | 30 |
| Figura 4 - Dados a respeito dos clientes – Faixa Etária..... | 31 |
| Figura 5 - Comentário a respeito da concorrência - Totosinho | 35 |
| Figura 6 - Escala de avaliação - SWOT | 36 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Quadro de atributos relacionados com Decisores e Influenciadores..... | 32 |
| Quadro 2 - Fatores diferenciadores | 35 |
| Quadro 3 - Pontos fortes - SWOT | 37 |
| Quadro 4 - Pontos fracos - SWOT | 38 |
| Quadro 5 - Oportunidades - Swot | 39 |
| Quadro 6 - Ameaças - SWOT | 40 |
| Quadro 7 - Matriz Swot | 42 |
| Quadro 8 - Aproveitamento das capacidades - SWOT | 43 |
| Quadro 9 - Minimização das Limitações - SWOT | 43 |
| Quadro 10 - Conversão das desvantagens - SWOT | 44 |
| Quadro 11 - Plano de Ação 1..... | 49 |
| Quadro 12 - Plano de ação 2 | 50 |
| Quadro 13 - Plano de ação 3 | 50 |
| Quadro 14 - Plano de ação 4 | 50 |
| Quadro 15 - Plano de ação 5 | 51 |
| Quadro 16 - Plano de ação 6 | 51 |
| Quadro 17 - Plano de ação 7 | 51 |
| Quadro 18 - Plano de ação 8 | 52 |
| Quadro 19 - Plano de ação 9 | 52 |
| Quadro 20 - Plano de ação 10 | 52 |
| Quadro 21 - Plano de ação 11 | 53 |
| Quadro 22 - Plano de ação 12 | 53 |
| Quadro 23 - Plano de ação 13 | 53 |
| Quadro 24 - Plano de ação 14 | 54 |
| Quadro 25 - Plano de ação 15 | 54 |
| Quadro 26 - Plano de ação 16 | 54 |
| Quadro 27 - Plano de ação 17 | 55 |
| Quadro 28 - Plano de ação 18 | 55 |
| Quadro 29 - Quadro de controles..... | 56 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Faturamento obtido com vendas para Cyrela – Janeiro a Setembro de 2019..... | 31 |
| Tabela 2 - Faturamento obtido com vendas para Melnick Even – Janeiro a Setembro de 2019..... | 32 |
| Tabela 3 - Tabela comparativa de preços – Totossinho e Dogoloco..... | 33 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 8 |
| 2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA | 10 |
| 3 JUSTIFICATIVA | 12 |
| 4 OBJETIVOS | 13 |
| 4.1 Objetivo Geral | 13 |
| 4.2 Objetivos Específicos | 13 |
| 5 REFERENCIAL TEÓRICO | 14 |
| 5.1 MARKETING | 14 |
| 5.2 COMPOSTO DE MARKETING | 15 |
| 5.3 PLANO DE MARKETING | 16 |
| 5.3.1 Resumo Executivo | 16 |
| 5.3.2 Situação Atual de Marketing | 17 |
| 5.3.3 Ambiente Externo | 17 |
| 5.3.4 Ambiente Interno | 18 |
| 5.3.5 Análise SWOT | 18 |
| 5.3.6 Objetivos e Estratégia de Marketing | 19 |
| 5.3.7 Implementação de Marketing | 19 |
| 5.3.8 Controles | 20 |
| 6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 21 |
| 6.1 COLETA DE DADOS | 21 |
| 6.1.1 Dados Secundários | 21 |
| 6.1.2 Dados Primários | 23 |
| 6.2 ANÁLISE DE DADOS | 23 |
| 7 PLANO DE MARKETING | 25 |
| 7.1 ANÁLISE DE CENÁRIOS | 25 |
| 7.1.1 Demografia | 25 |
| 7.1.2 Ambiente Econômico | 27 |
| 7.1.3 Ambiente Sociocultural..... | 28 |

| | |
|--|-----------|
| 7.2 ANÁLISE DE CLIENTES..... | 29 |
| 7.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA..... | 32 |
| 7.3.1 Totosinho..... | 33 |
| 7.4 ANÁLISE SWOT | 36 |
| 7.4.1 Análise de forças e fraquezas | 37 |
| 7.4.2 Análise das oportunidades e ameaças | 39 |
| 7.4.3 Matriz Swot..... | 41 |
| 7.5 QUESTÕES-CHAVE | 42 |
| 7.6 OBJETIVOS DE MARKETING..... | 45 |
| 7.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING..... | 45 |
| 7.7.1 Mercado-Alvo | 46 |
| 7.7.2 Posicionamento..... | 46 |
| 7.7.3 Estratégia de produto | 47 |
| 7.7.4 Estratégia de preço | 47 |
| 7.7.5 Estratégia de distribuição | 47 |
| 7.7.6 Estratégia de promoção | 48 |
| 7.8 IMPLEMENTAÇÃO | 49 |
| 7.8.1 Produto..... | 49 |
| 7.8.2 PREÇO..... | 51 |
| 7.8.3 DISTRIBUIÇÃO..... | 53 |
| 7.8.4 PROMOÇÃO | 53 |
| 7.9 CONTROLES | 55 |
| 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 57 |
| REFERÊNCIAS..... | 59 |
| APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM FUNCIONÁRIOS..... | 61 |

1 INTRODUÇÃO

Um dos objetivos centrais de marketing é a busca pela satisfação de necessidades, gerando valor através da criação de soluções, beneficiando todos os lados em um relacionamento (KOTLER; KELLER, 2012). Assim, para uma empresa orientada pelo marketing, é vital que a mesma se atualize para trabalhar o relacionamento com os clientes, mantendo sempre o elo de confiança e compromisso, o que torna duradoura a relação de benefício mútuo. Porém, no mercado de alimentação, estabelecer uma boa relação e atendimento já não é mais um diferencial. É necessário que se demonstre um alinhamento de valores mais amplos, que transcende ao produto. Cada vez mais, os consumidores buscam alimentos de organizações alinhadas com suas ideias de mundo.

Diante deste novo cenário, se torna essencial para os agentes do mercado de alimentação, que queiram conquistar novos mercados e fidelizar seus antigos clientes, demonstrar a real aplicação de valores sociais contemporâneos como diferenciais que servem efetivamente como vantagens competitivas. A partir deste entendimento, uma das alternativas principais para este contexto é a definição de uma estratégia de diferenciação do produto aliada com um forte trabalho de posicionamento (KOTLER; KELLER, 2012). Para conceber tal estratégia, o autor coloca o Plano de Marketing como uma importante prática de gestão. Na prática, o Plano de Marketing funciona como a formalização documentada no que tange ao conhecimento, por parte do profissional de marketing, de mercado e ações definidas pela empresa para alcançar os objetivos, também definidos no documento.

Este estudo visou à elaboração, dentro de um recorte específico de uma empresa de alimentos de Porto Alegre, de um plano de marketing. A empresa escolhida foi a ETR Alimentos, fundada em 2009, que oferta grande parte do seu mix de produtos, contendo proteína processada de origem animal, principalmente salsicha e calabresa.

A ETR Alimentos, que opera com o nome fantasia de Dogoloco, foi fundada a partir de um trabalho de conclusão de curso. Inicialmente, a ideia se resumia a fornecer um "doguinho artesanal" aos funcionários de três empresas de cobrança, situadas no bairro São João, Porto Alegre.

Em um primeiro momento, a empresa operou com um produto único. Um cachorro-quente fechado, assado, com massa artesanal de aproximadamente 18cm e recheio de salsicha. Logo nos primeiros meses, a empresa detectou uma enorme dificuldade de explicar ao público o seu produto, que muitas vezes decepcionava os clientes que esperavam receber um cachorro-quente tradicional, ou que não entendiam o elevado preço do produto, pois o comparavam aos salgados convencionais.

Devido à enorme dificuldade de aceitação do produto inicial e as semelhanças no processo produtivo com os doguinhos assados de festa, mercado dominado pela empresa Totosinho, logo no sexto mês de operação a empresa começou a fabricar também os doguinhos de 10cm, produto que teve uma aceitação imediata do mercado. A partir da mudança no produto oferecido, a empresa passou por uma remodelagem completa. O ponto comercial, até então aberto ao público, se transformou em uma pequena fábrica, sem mais consumo *in loco*. O número de funcionários passou de 3 para 10 e foi realizado um alto investimento em maquinário para produção e congelamento.

Depois de 9 anos atuando no mercado de doguinhos de salsicha para festas, com um crescimento médio anual de 50%, até 2017, a empresa acabou se deparando com um mercado em transição, facilmente detectado pela desaceleração no crescimento, que agora é aproximadamente 30% mais lento, e pela análise da concorrência. Em um cenário de queda geral do setor de alimentação coletiva, a empresa, que atualmente possui um faturamento anual de aproximadamente R\$1.000.000, agora busca se reinventar para continuar ganhando espaço no mercado.

O doguinho de salsicha, que ainda representa 75% das vendas da empresa, deu espaço recentemente a outros sabores, salgados e doces, muitos vegetarianos. A empresa também lançou, em seu site, uma aba de opções vegetarianas, além de oferecer embalagens que indicam a presença ou não de proteína animal. Ainda assim, a marca possui extrema dificuldade de ser lembrada pelos novos produtos, o que é facilmente percebido pela porcentagem de faturamento dos produtos vegetarianos, que ainda representam uma fatia insignificante. De acordo com um dos três sócios da empresa, Ricardo Martini, a empresa ainda não conseguiu

transmitir uma imagem de pertencimento ao mundo vegetariano, que está tomando conta do setor.

Portanto, devido ao cenário de estagnação do setor, o aumento do grupo de consumidores vegetarianos, que tende a crescer ainda mais, e a forte tendência à redução do consumo de embutidos, se faz necessário a realização de um plano de marketing visando à entrada no mercado vegetariano e o fortalecimento da marca, para conseqüente aumento dos lucros.

2 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

É trabalho do Marketing entender as expectativas, valores e necessidades dos agentes de uma relação comercial: um dos principais objetivos do marketing é, logicamente, criar valor, satisfazendo necessidades, em um movimento que beneficia todos os envolvidos na relação comercial (KOTLER; KELLER, 2012).

Dessa forma, com o intuito de reter e até mesmo atingir um novo público, exigente de novas práticas, se tornou imprescindível a realização de um plano de marketing atualizado, que se adeque à nova realidade mercadológica, visto que a ETR Alimentos possui seus serviços extremamente conectados com o consumo de carne vermelha e processada. Além de evidentemente existir uma oportunidade de mercado, com o surgimento de um grupo optante por uma dieta restritiva, a estagnação do mercado e limitação de crescimento dentro do segmento atual acaba por obrigar a Dogoloco a adotar essa nova estratégia.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 58), “um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”. De fato, é somente através de uma forte adequação dos novos valores regentes do mercado que as empresas de alimentação conseguiram se atualizar para manter uma relação de troca e confiança com os consumidores.

Dessa forma, de maneira específica, o presente estudo visa entregar para os gestores da ETR Alimentos um Plano de Marketing, que servirá como ferramenta de gestão central para guiar os esforços da empresa. O estudo, apresenta primeiramente, uma análise detalhada a respeito do mercado e da empresa, o que trás uma segurança e o embasamento que guia as propostas. A análise do mercado

e da empresa, resulta em objetivos de marketing e respectivos planos de ação para alcançar cada objetivo.

Esta etapa, de implementação e controle do plano, se faz também de grande valia para os gestores da empresa, que recebem do estudo um guia prático, com sequenciamento e sugestão de métricas para cada ação a ser realizada. A elaboração de um plano, nestes moldes, resulta em uma maior clareza para a priorização dos esforços, além de transformar os objetivos dos gestores em objetivos claros para toda a organização.

Não menos importante, o Plano de Marketing se torna imperativo na medida em que o quadro Social da empresa conta com apenas um sócio administrador. Dessa forma, o alinhamento entre os sócios fica facilitado na medida em que a empresa possui objetivos claros, com planos de ação para cada objetivo e métricas que guiam o sucesso, ou não, das iniciativas.

3 JUSTIFICATIVA

Segundo a Sociedade Vegetariana Brasileira (2017), a definição de vegetarianismo se dá por um regime alimentar que exclui todos os tipos de carne, podendo ser classificado em quatro grandes grupos: Ovolactovegetarianismo, Lactovegetarianismo, Ovovegetarianismo e Vegetarianismo estrito, este último se caracterizando por não utilizar nenhum produto de origem animal na sua alimentação.

No Brasil, o vegetarianismo estrito esteve sempre presente como prática entre os seus habitantes. Porém, foi apenas a partir de 2012, que o regime alimentar ganhou força e se consolidou no mercado econômico. Segundo a Sociedade Vegetariana Brasileira (2018), o número de vegetarianos cresceu 75% entre 2012 e 2019. Somado a isso, já existem mais de 240 restaurantes vegetarianos no Brasil, além de um crescente aumento de opções veganas e vegetarianas em restaurantes tradicionais. Além disso, se detecta uma tendência crescente na redução do consumo de carne, mesmo se considerarmos o público que não se define como vegetariano ou vegano. Uma pesquisa do Datafolha, de 2017, apontou que 63% dos brasileiros desejam reduzir o consumo de carne, e 35% dos entrevistados têm preocupações de saúde com o consumo de carne.

Além de uma clara tendência evidenciada pelos números, os produtos veganos e vegetarianos historicamente possuem um preço bastante elevado. Embora não se encontrem números precisos a respeito do mercado, segundo matéria publicada em seu blog, a Associação Franquia Sustentável calculou um faturamento de 55 bilhões de reais no mercado de produtos naturais, apenas em 2015 (ABRAS BRASIL, 2015).

Diante deste cenário, de crescimento do vegetarianismo brasileiro e tendência de redução do consumo de carne, é imprescindível que a ETR Alimentos ajuste seu mix de marketing para acompanhar a evidente mudança de comportamento do consumidor brasileiro.

4 OBJETIVOS

Os objetivos do presente plano de marketing, para a empresa ETR Alimentos, foram definidos e estão divididos, a seguir, em objetivo geral e objetivos específicos.

4.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing para a empresa ETR Alimentos.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Foram definidos alguns objetivos específicos como forma de contemplar por inteiro o objetivo geral do plano de marketing:

- a) Realizar uma análise completa de cenários;
- b) Realizar uma matriz SWOT a partir das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças detectadas;
- c) Formular os principais objetivos de marketing a partir das questões-chave levantadas na matriz SWOT;
- d) Elaborar as diferentes estratégias para a empresa, com o intuito de atingir os objetivos de marketing;
- e) Planejar os principais planos de ação a serem seguidos pela gestão da empresa.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo abrange dois temas principais: Marketing e Plano de Marketing. Primeiramente, é apresentado um apanhado geral sobre Marketing, para depois apresentar a importância e as etapas que compõem o Plano de Marketing.

5.1 MARKETING

Segundo Kotler (2000, p. 29), podemos distinguir as definições de marketing entre definições gerenciais e sociais. Por um lado, o autor nos mostra que podemos observar o papel desempenhado pelo marketing em uma sociedade, como, por exemplo, o objetivo de elevar o padrão de vida de um conjunto de pessoas. Por outro lado, se procurarmos por uma definição gerencial, uma das definições mais recentes que encontraremos, foi publicada pela entidade *American Marketing Association*, em 2013, a qual traz o conceito de marketing como o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade em geral. Esse conjunto de processos e técnicas é o que chamamos de Administração de Marketing. Segundo Kotler (2000, p. 30), a administração de marketing é a prática de escolha de mercados-alvo e da captação e fidelização de clientes, por meio da entrega e da comunicação de valor.

Em geral, podemos dizer que a atividade de marketing tem como objetivo promover trocas e interações entre indivíduos ou grupos. Segundo Kotler (2000, p. 34) para que o potencial de troca possa existir, cinco condições são essenciais:

1. Pelo menos duas partes envolvidas;
2. Que todas as partes tenham algo que possa ter valor para as outras partes;
3. Que todas as partes consigam comunicar e entregar;
4. Que todas as partes sejam livres para aceitar ou recusar as ofertas;
5. Que todas as partes acreditem na negociação;

Deste modo, nos deparamos com a importância de aspectos básicos, como a execução de um plano que garanta a eficiência na promoção de trocas e interações, utilizando-se dos diferentes elementos do composto de marketing.

5.2 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing, também conhecido como 4P's de marketing, são os elementos que compõem os diferentes objetivos de marketing de uma empresa. Nesse sentido, Kotler e Keller (2006) afirmam que se trata de um conjunto de ferramentas básicas que o marketing se utiliza para obter do mercado o retorno desejado, satisfazendo as diferentes necessidades e desejos dos clientes. Sendo assim, se houver uma correta coordenação dos 4P's de marketing, a empresa tende a conseguir atender de forma satisfatória o seu mercado.

São, segundo os mesmos autores, os elementos do composto de marketing:

- a) Produto: tudo o que pode ser colocado em certo mercado para satisfazer necessidades e desejos. Vale ressaltar que, aqui, não se fala apenas em bens tangíveis, mas sendo expandido também para serviços.
- b) Distribuição: aqui, entram todos os fatores relacionados ao sistema de organização pelo qual se dá o acesso do cliente ao produto, em tempo e local desejado. A lógica de distribuição, muitas vezes, acaba não sendo palpável para o cliente final, mas em alguns mercados pode ser considerada a variável mais relevante para o sucesso do negócio.
- c) Preço: em se tratando de preço, o valor agregado que cada produto ou serviço gera para o cliente é o fator fundamental. Estabelecer um balanço de custo-benefício que justifique a troca entre a empresa e o cliente é o maior fator a se observar em termos de preço. Vale ressaltar que, muitas vezes, é a partir da determinação do preço que uma empresa persegue objetivos que definem estratégias como de sobrevivência, maximização dos lucros, liderança de qualidade de produto, entre outras.
- d) Promoção: em termos de promoção, o fortalecimento da marca e o estabelecimento de uma forte relação de longo prazo com os clientes se faz de extrema importância dentro do mix de marketing. As atividades abrangidas são propaganda, promoção, vendas pessoais, relações públicas e marketing direto. É válido ressaltar que com o crescente avanço digital em diversos mercados, o conjunto de técnicas de promoção no meio digital toma cada vez mais espaço no planejamento das organizações. É cada vez mais comum empresas que focam exclusivamente no meio digital, principalmente através

das redes sociais e dos diversos formatos de anúncios pagos. Dentro do presente plano de marketing, as ações digitais serão fortemente priorizadas.

Para coordenar os diferentes elementos do mix de marketing, de maneira alinhada com as estratégias organizacionais, é necessário a realização do Plano de Marketing.

5.3 PLANO DE MARKETING

Segundo Boone e Kurtz (2009), o planejamento é a forma mais assertiva de atingir objetivos organizacionais, antecipando, em parte, cenários futuros. Em se tratando de marketing, a maneira mais eficaz de se planejar e tomar decisões é a partir do Plano de Marketing. Tomar decisões a partir de uma análise embasada e orientada por estratégias e objetivos previamente definidos tende a ser a maneira mais assertiva de orientação para as organizações.

De acordo com Kotler (2000), podemos dividir o plano de marketing em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia, levando em conta as oportunidades do negócio, bem como a situação atual. Já o plano de marketing tático visa à definição de táticas de propaganda, comercialização, canais, preço e serviço ofertado. O autor deixa claro que o plano de marketing é o instrumento central para direcionar o esforço de marketing, mesmo que em empresas modernas o plano não seja elaborado exclusivamente por profissionais de marketing. Para realizar um bom plano de marketing, é fundamental que se compreenda as etapas e de que forma elas se relacionam. Muitas são as formas de organizar as diferentes etapas que compõem um bom plano de marketing, porém, a essência segue a mesma linha, com pequenas diferenças entre os autores. Utilizaremos para definição de método deste estudo, o formato proposto por Kotler (2000). Desta maneira, os capítulos que seguem têm o intuito de apresentar as diferentes etapas.

5.3.1 Resumo Executivo

Segundo o autor, todo o plano de marketing deve iniciar com um resumo com as principais recomendações e metas (KOTLER, 2000). O propósito é que a alta

administração compreenda qual o direcionamento do plano. Dessa forma, a ideia é que apresente, de forma rápida, uma visão geral do plano proposto.

5.3.2 Situação Atual de Marketing

A etapa de análise situacional de marketing, segundo o autor, é onde se apresentam os antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente. Segundo Pride e Ferrel (2001), esta etapa é responsável por traduzir de forma completa as informações necessárias a fim de realizar um diagnóstico da organização junto aos diferentes ambientes em que a mesma está inserida.

Os dados para análise, em geral, são coletados pelo próprio gerente de produto. Dessa forma, segundo Las Casas (2005), através de uma análise situacional, levando-se em conta ameaças e oportunidades, bem como pontos fortes e fracos da empresa, já se pode elaborar um composto de marketing realista, adaptado à situação ambiental em que se encontra a organização.

5.3.3 Ambiente Externo

A análise do ambiente externo consiste na parte mais ampla da avaliação situacional. Como forma de analisar as ameaças e oportunidades de uma empresa, utilizaremos a abordagem de análise da situação macroambiental de Kotler (2000). O autor foca a análise em tendências gerais que influem no futuro de uma linha de produtos, sendo esses os fatores que os profissionais de marketing não exercem influência, ou seja, externos à organização. São elas:

a) Demográficas: análise da população e suas características. Podem entrar taxas de crescimento, faixa etária e análises geográficas.

b) Econômicas: análise do poder de compra de um mercado, renda, prática geral de preços, endividamento e disponibilidade de crédito.

c) Tecnológicas: monitoramento de novas tecnologias que afetem e transformem o dia a dia das pessoas.

d) Político-legais: análise de leis e decretos que impactem a vida e as relações das pessoas.

e) Socioculturais: análise dos valores, crenças e costumes de uma sociedade, que podem alterar seu comportamento de compra.

5.3.4 Ambiente Interno

Segundo Kotler (2000), depois que a empresa identifica oportunidades atraentes em sua análise do ambiente externo, ela precisará ter competência para ser bem-sucedida na estratégia. Para isso, os negócios precisam realizar uma análise constante de suas forças e fraquezas internas. O autor ainda salienta que o negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem interpretar os pontos fortes como definitivos. Muitas vezes, a empresa não falha por falta de forças internas, mas, sim, pelo fato de os departamentos, qualificados, não trabalharem de forma conjunta.

Segundo Westwood (1997), as análises internas têm como objetivos, entender a exata situação dos produtos e da empresa. A partir dessa análise, a empresa poderá ter uma maior assertividade na tomada de decisão para ações alinhadas com as estratégias definidas.

5.3.5 Análise SWOT

Uma ótima ferramenta para consolidarmos as descobertas da análise situacional é a SWOT. Segundo Ferrel e Hartline (2005), a análise visa abranger o ambiente interno e externo da organização. Dessa forma, levando-se em consideração os diferentes ambientes citados, a ferramenta aponta forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Pela SWOT, conseguimos ter uma visão relacional das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Dessa forma, a análise SWOT busca aproveitar as oportunidades, prevenir ameaças, usufruir dos pontos fortes e reparar os pontos fracos. Quando se cruzam os quadrantes da matriz, temos uma ideia da possível interação da empresa com o meio, dando uma noção clara de como a empresa pode utilizar suas características para aproveitar oportunidades e diminuir as ameaças. Segundo Kotler (2000), uma oportunidade é quando existe a possibilidade de a empresa lucrar ao atender às necessidades dos consumidores. Já uma ameaça seria o desafio decorrente de uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que ameaçaria os lucros e vendas da organização.

5.3.6 Objetivos e Estratégia de Marketing

Depois de estabelecida uma SWOT e analisada a interação de seus quadrantes, segundo Kotler (2000), a empresa já está pronta para desenvolver metas específicas para o período contemplado pelo planejamento. A formulação de metas nada mais é do que a consolidação dos objetivos em termos de magnitude e prazo. Ainda segundo o autor, os objetivos geralmente são organizados de forma a abranger aspectos relacionados à lucratividade, crescimento de vendas, aumento de participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. O autor ainda coloca algumas características básicas que devemos seguir para a definição dos objetivos:

- a) Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente.
- b) Os objetivos devem ser organizados quantitativamente.
- c) As metas devem ser realistas.
- d) Os objetivos devem ser consistentes entre si.

Definidos os objetivos, já sabemos onde a empresa deseja chegar, mas ainda não temos um plano de como chegar. Embora existam diversos tipos genéricos de estratégias de marketing, Michael Porter (1980) organizou em três tipos principais:

- a) Liderança total em custos, onde a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e distribuição.
- b) Diferenciação, onde a empresa se esforça para obter um desempenho significativamente superior em uma esfera importante para o consumidor.
- c) Foco, onde o negócio se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado.

5.3.7 Implementação de Marketing

Depois de construir objetivos e uma estratégia clara, o próximo passo é elaborar a implementação do plano. Kotler (2000) ressalta que uma estratégia clara pode ser inútil se a empresa não implementar com cuidado. Para termos uma implementação eficiente, cada estratégia deve estar interligada com o seu respectivo programa ou plano de ação. Segundo o autor, o executivo de marketing deve estar preparado para responder perguntas básicas: O que será feito? Como será feito? Quando será feito? Por quem será feito? Quanto custará?

5.3.8 Controles

Analisar os resultados da implementação do plano é essencial. Ainda segundo Kotler (2000), a medida em que a empresa implementa os programas, é necessário acompanhar os resultados e monitorar os acontecimentos internos e externos. Segundo Ferrel e Hartline (2005, p. 40), o controle de marketing se faz a partir do estabelecimento de indicadores, avaliações de desempenho e ações corretivas. Ainda nesse sentido, sendo o mercado mutável, é necessário adaptar o plano cada vez que uma mudança significativa ocorrer.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo visa apresentar os métodos utilizados para a realização do presente estudo, de forma a demonstrar os principais passos para a construção e realização do objetivo do trabalho: a elaboração de um plano de marketing para a ETR Alimentos. O presente plano de marketing foi conduzido de forma a apresentar uma pesquisa qualitativa, com o intuito de investigar, ao máximo, as condições do negócio, de concorrência e de mercado no qual está inserida.

6.1 COLETA DE DADOS

Diversas são as formas para coleta de dados. Segundo Malhorta (2001), os dados podem ser coletados tanto de forma primária quanto secundária, quando utilizados dados já previamente existentes.

Segundo Kotler e Keller (2012), os dados primários podem ser coletados de cinco maneiras: por observação, grupo focal, *survey*, dados comportamentais e experimentação. Estes mesmos métodos podem ser combinados com três principais instrumentos de pesquisa: questionários, pesquisa qualitativa e instrumentos mecânicos.

6.1.1 Dados Secundários

O presente estudo, inicialmente, visou realizar uma busca de dados secundários para melhor entender o cenário, principalmente econômico e mercadológico em que se encontra a empresa, que, segundo o autor, são aqueles que foram coletados para outra finalidade ou estão disponíveis em algum lugar. Como fontes principais, o estudo se valeu de artigos de negócios, economia, marketing e vegetarianismo, além de noticiário especializado.

Primeiramente foi feita uma ampla busca nos dados demográficos que poderiam impactar o negócio a médio e longo prazo. Para tais informações, o estudo se valeu principalmente de dados oficiais do IBGE, mas também se valeu das análises dos especialistas no que tange aos movimentos migratórios da população. Para a análise do ambiente econômico, o estudo também se valeu de dados oficiais para o entendimento macro da situação, e para o entendimento específico do setor,

tanto de alimentação quanto dos principais clientes B2B, o estudo se valeu também de análises em noticiário especializado. Ainda se tratando de ambiente externo, para fins de análise do ambiente sociocultural, o estudo se valeu, primeiramente, de um apanhado geral sobre tendências relacionadas ao vegetarianismo, utilizando dados e análises da Sociedade Brasileira Vegetariana e do Instituto Datafolha. Logo após, o estudo reuniu diversas análises de negócios publicadas nos principais veículos de comunicação do Brasil, como Estadão e Gazeta do Povo, para diagnosticar, principalmente, a tendência de gourmetização dos alimentos. Por fim, ainda foram encontradas resoluções da OMS que impactam diretamente a forma como os profissionais tendem a enxergar os alimentos embutidos, tão importante para a empresa.

Com o intuito de analisar os clientes da empresa, o estudo se valeu do próprio sistema de gestão, CRM e planilhas com o histórico de vendas. Os dados das três fontes foram organizados de forma a demonstrar algumas das principais informações em relação aos clientes, como: quantidade de clientes ativos, porcentagem de retorno, clientes inativos, clientes novos, clientes VIP, ticket médio, compras individuais e coletivas, sazonalidade, gênero, faixa etária, faturamento por canal, faturamento B2B e faturamento B2C.

Para fins de análise de concorrência, o estudo também se valeu de dados secundários, principalmente com a coleta de informações da mídia especializada. Pelo fato de a empresa Totossinho ter sido, durante um tempo, administrada pela família Sirotsky, foi ampla a quantidade de informações obtidas na mídia, inclusive relacionadas ao faturamento, investimentos e planos de negócios. Algumas análises, principalmente relacionadas a percepção dos clientes, foram trazidas por meio de buscas em sites de avaliação, como o Trip Advisor, que deram uma maior segurança em relação a análise de fatores positivos e negativos da empresa.

Dessa forma, depois de realizada uma exploração ampla de dados secundários, reunindo-se o máximo de informações possíveis a respeito do mercado e do comportamento dos consumidores, o estudo partiu para uma coleta de dados primários, mesclando, dessa forma, os dados gerados pelo próprio estudo com os dados já disponíveis.

6.1.2 Dados Primários

Em relação aos dados primários, o presente estudo se utilizou, majoritariamente, de entrevistas em profundidade, com um roteiro guia pré-estruturado para os funcionários da empresa.

Primeiramente, para se obter uma análise geral em relação aos atributos valorizados pelos clientes da empresa, o estudo recorreu a uma entrevista com os dois atendentes da ETR Alimentos, que por possuírem um contato direto com os consumidores, estão habituados a receber e sanar dúvidas, reclamações, elogios e solicitações. Destas entrevistas, resultou o Quadro de atributos relacionados com Decisores e Influenciadores, apresentado na análise de clientes do presente estudo. Logo após, para se entender algumas rotinas de gestão, o administrador da empresa, Ricardo Martini, foi entrevistado. Desta entrevista, resultaram as principais informações em relação a praticas de cobrança e politica de preços.

Não menos importante, os funcionários da produção também foram entrevistados, principalmente para entender o nível de conhecimento a respeito da empresa e dos clientes, onde foi detectado, por exemplo, o profundo desconhecimento a respeito do Vegetarianismo e dos pontos positivos e negativos retratados pelos atendentes. O que demonstra uma evidente falta de comunicação interna.

6.2 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados do presente estudo foi realizada de forma interpretativa, relacionando os dados secundários com os dados obtidos nas entrevistas em profundidade.

Segundo Kotler e Keller (2012), a etapa final no processo de pesquisa de marketing consiste em tirar conclusões a partir da tabulação de dados e do desenvolvimento de indicadores. E é pensando nisso, que, inicialmente, todo o material coletado nas entrevistas qualitativas foi tabulado e organizado. Por fim, se utilizou de todo o material organizado para a realização das análises necessárias, que culminaram na análise SWOT e posterior formulação do plano de marketing. Quanto às análises, foram realizadas pelo autor do plano, muitas vezes, com auxilio

dos sócios da empresa e, também, de alunos da graduação de administração da UFRGS, mais precisamente na disciplina de Planejamento e Estratégia de Marketing, também cursada pelo autor. Em geral, as entrevistas serviram para medir o preparo ou conhecimento interno a respeito das principais mudanças, tendências e fatos observados nos dados secundários. Portanto, a análise da relação entre as diferentes fontes de dados, serviram para elaborar estratégias realistas, mesclando as tendências externas com as potencialidades e fraquezas internas percebidas.

7 PLANO DE MARKETING

Neste capítulo, será apresentado o plano de marketing da *Dogoloco*, bem como as etapas que o constituem, desenvolvidos de acordo com as fases anteriores, que trouxeram a diretriz metodológica e teórica para a construção do plano.

Em um primeiro momento, é apresentada a análise situacional da empresa, compreendendo o ambiente interno e externo, além de consumidores e concorrência. As diferentes análises capacitam o estudo para o entendimento da relação entre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, que culminam na elaboração da Matriz SWOT. Com a Matriz elaborada, foram construídos os objetivos, metas e estratégia de marketing, além dos mecanismos de implementação e controle do plano.

7.1 ANÁLISE DE CENÁRIOS

Para análise geral do ambiente em que a *Dogoloco* está inserida, são apresentadas, nesta seção, as análises de ambientes e cenários elaboradas após entrevistas com os funcionários, análise dos indicadores gerais da gestão da empresa, diversas observações presenciais e coleta de dados secundários. Nesta etapa, serão apresentados os diferentes cenários, internos e externos, que compõem o ecossistema em que a empresa está inserida, sendo eles: cenário demográfico, econômico, sociocultural, clientes, concorrência.

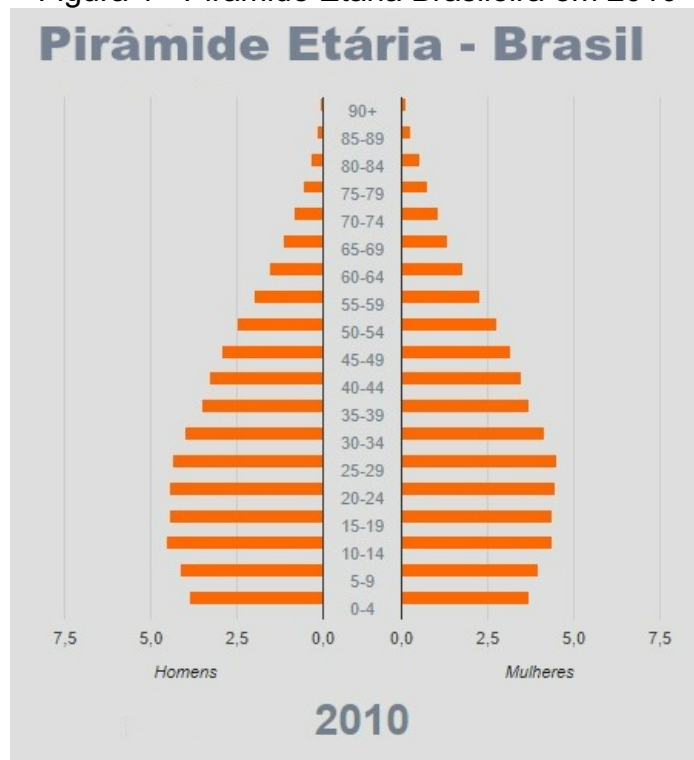
7.1.1 Demografia

O principal ponto de análise no âmbito do cenário demográfico se dá no fato de o Brasil passar por um processo de amadurecimento dos seus habitantes e um conseqüente aumento da população adulta e idosa, o que configura um cenário extremamente favorável à empresa, que tem justamente a população ativa como grande parte do público-alvo.

Ao contrário do que acontece em muitos países desenvolvidos, segundo dados abertos do IBGE, existe uma previsão de que o Brasil siga com um crescimento populacional positivo até o ano de 2042. A diminuição da taxa de

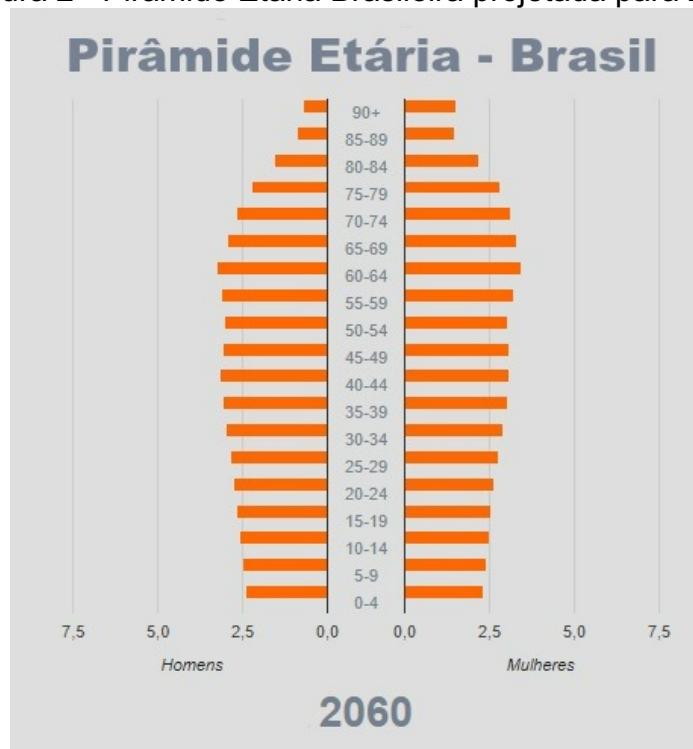
natalidade afeta diretamente a configuração da pirâmide etária brasileira, com o crescente achatamento da base, conforme demonstrado pelo gráfico adaptado do site Brasil Escola. Por um outro lado, o crescimento da expectativa de vida torna cada vez mais largo o topo. O fato é que esse processo, conforme citado anteriormente, resulta em uma configuração muito favorável a *Dogoloco*, por focar em ambientes corporativos, com um público-alvo adulto. Em termos demográficos, portanto, a empresa tem a chance de aproveitar o melhor cenário possível a médio prazo.

Figura 1 - Pirâmide Etária Brasileira em 2010



Fonte: IBGE.

Figura 2 - Pirâmide Etária Brasileira projetada para 2060



Fonte: IBGE.

Por um outro lado, existe um dado demográfico ainda não tão significativo, mas já alarmante. Segundo reportagem publicada pelo portal ClicRBS, com base em dados do Departamento de Economia e Estatística, a maioria dos gaúchos que deixa o Rio Grande do Sul está no início da vida produtiva, entre 20 e 25 anos. Atualmente, o Rio Grande do Sul apresenta a menor taxa de crescimento populacional do Brasil, sendo o movimento migratório um dos grandes responsáveis pelo dado. Somente em 2018, a população gaúcha recuou 0,12% devido à balança migratória. Ainda segundo a reportagem, o percentual representa um encolhimento de 13.686 pessoas. Assim, o estado perde jovens no início de sua fase produtiva, o que também afeta diretamente o público-alvo da *Dogoloco*, visto que a maior parte das vendas se dá justamente para jovens em ambientes corporativos.

7.1.2 Ambiente Econômico

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Rio Grande do Sul tem a terceira melhor renda domiciliar per capita, ficando abaixo apenas do Distrito Federal e de São Paulo. Aliado a isto, pelo segundo ano consecutivo, a

economia do Rio Grande do Sul apresentou resultado positivo (2017 e 2018). O Produto Interno Bruto (PIB) fechou 2018 com crescimento real de 1,2%.

Mas, se por um lado, a economia geral do estado, dentro de um cenário nacional negativo, consegue manter relativa estabilidade e até um leve crescimento, a construção civil vem sofrendo com a crise. Segundo matéria publicada pela StartSe, o setor, que sofre com sucessivas quedas de produtividade e resultado, vem sendo impactado diretamente pelas ações da Operação Lava Jato e escândalos de diversos tipos relacionados às construtoras. Aliado a isso, a queda na compra de imóveis decorrente da crise limita o lançamento de novos empreendimentos. E são justamente os coquetéis de lançamento e plantões de venda de novos empreendimentos algumas das principais fontes de faturamento da *Dogoloco*. Somente de janeiro a setembro de 2019, a empresa faturou em torno de R\$ 84.000,00 com pedidos faturados para construtoras, o que representa aproximadamente 16% do faturamento obtido no período.

7.1.3 Ambiente Sociocultural

No Brasil, 14% da população se declara vegetariana. Segundo a Sociedade Vegetariana Brasileira (2018), o crescimento do número de vegetarianos representa em torno de 75% (entre 2012 e 2019). Se o crescimento do número de vegetarianos já é um fato para o mercado, obviamente se detecta uma forte tendência à redução do consumo de carne, mesmo se considerarmos a parcela do mercado que não se define como vegetariano. Conforme já mencionado na definição do tema deste estudo, uma recente pesquisa do Datafolha, de 2017, apontou que 63% dos brasileiros desejam reduzir o consumo de carne, e 35% dos entrevistados têm preocupações de saúde com o consumo de carne.

A busca por estilo de vida mais saudável pressiona a indústria de alimentos no Brasil de forma generalizada. Segundo o portal Estadão (SCHELLER, 2018), o consumo de refrigerantes no mercado brasileiro projetado para 2022 estará 20,3% abaixo do que se via dez anos antes. Na mesma direção do mercado de refrigerantes, o mercado de embutidos vem sendo alvo de diversos ataques dos especialistas da área da saúde. Em 26 de outubro de 2015, a OMS publicou um relatório realizado pela Agência Internacional de Pesquisa em Câncer, que concluiu que cada porção de 50 gramas de carne processada consumida diariamente

aumentaria o risco de alguns tipos de câncer em 18% (INTERNATIONAL AGENCY FOR RESEARCH ON CANCER, 2015). O relatório deixa claro que "[...] em vista do grande número de pessoas que consomem alimentos processados, o impacto global sobre a incidência de câncer é de importância para a saúde pública[...]" , e conclui colocando que "[...] estes resultados apoiam ainda mais as recomendações atuais de saúde pública para limitar a ingestão de carne". O relatório divulgado pela OMS considerou mais de 800 estudos que investigaram a associação entre o consumo de carne vermelha e processada com diversos tipos de câncer.

Se a mudança de hábitos alimentares da população brasileira pressiona a *Dogoloco*, que possui grande parte do seu faturamento proveniente de refrigerantes e embutidos, a mudança de hábitos no que se refere à crescente “gourmetização” dos alimentos deverá ser amplamente explorada pela empresa. Segundo matéria publicada pela Gazeta do Povo (OLAVO, 2017), é visível a mudança no mercado no que tange à oferta e demanda de produtos de maior qualidade, tanto final quanto de insumos. Ainda segundo a matéria, “a oferta de produtos diferenciados e experiências gastronômicas aos clientes é reflexo de uma mudança cultural na qual comer virou uma forma de entretenimento” (OLAVO, 2017). Ainda presente na matéria, o relato do professor de Comportamento do Consumidor na FAE Business School, Alexandre Andrade, é esclarecedor no que se refere ao movimento do mercado: “Vimos isso com as hamburguerias gourmet. As pessoas não querem apenas um x-salada, querem sanduíches com carnes diferentes. Vendo essa tendência, os supermercados entraram nessa vibe de experiência de consumo diferenciada”.

Dada a tendência sociocultural do mercado brasileiro, este certamente é o âmbito da análise de cenários que exigirá maior atenção nas definições estratégicas da empresa, por apresentar uma mudança de hábitos que afeta diretamente diversos aspectos do produto principal da empresa.

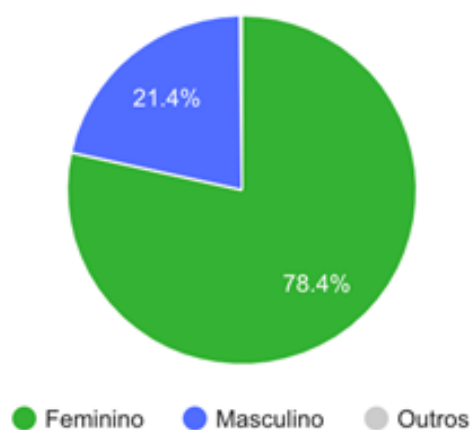
7.2 ANÁLISE DE CLIENTES

Diferentemente do que fora idealizado em 2009, atualmente, a grande maioria dos clientes da *Dogoloco* são pessoas físicas em seu ambiente de trabalho ou as próprias empresas, principalmente construtoras.

Para analisar às vendas B2C, se utilizou a base de clientes da empresa, com um período definido de janeiro de 2018 até setembro de 2019. Com a base de clientes B2C, juntamente com os números de venda, foi possível extrair diversas informações de suma importância. Primeiramente, dos 2.399 clientes que realizaram pedidos na empresa, impressionantes 1.767 eram clientes novos, o que representa um total de aproximadamente 74%. Dos 2.399 clientes cadastrados no sistema, 43% dos clientes já estão a pelo menos 360 dias sem realizar compras, enquanto 35,5% dos clientes já estão a pelo menos 90 dias sem realizar compras. Dos clientes considerados ativos, aproximadamente 14% são novos (clientes com apenas uma compra) e 6% são ativos e recorrentes (mais de um pedido). Como fechamento da segmentação de clientes, apenas 1% é considerado VIP, com média de 4 pedidos por mês. Em relação às vendas B2C, o ticket médio segue um belo padrão para o mercado de alimentação, em R\$ 94,36, o que reforça o fato de o doguinho ser consumido de forma coletiva.

Em relação ao perfil do consumidor, aproximadamente 78% dos compradores são mulheres, o que revela uma tendência ainda presente nas empresas de delegar a função de organização de reuniões de confraternização e comemorações para as profissionais do sexo feminino.

Figura 3 - Dados a respeito dos clientes - Gênero



Fonte: Sistema de gestão interno da empresa.

Ainda sobre os dados demográficos dos clientes, 37% dos clientes estão na faixa entre 25 a 34 anos, e 29% estão na faixa entre 35 e 44 anos.

Figura 4 - Dados a respeito dos clientes – Faixa Etária



Fonte: Sistema de gestão interno da empresa.

Para analisar o comportamento dos consumidores B2B, o estudo recorreu ao histórico de vendas realizadas para as construtoras, principais compradores B2B. Somente de janeiro a setembro de 2019, a empresa faturou em torno de R\$ 84.000,00 com pedidos faturados para construtoras, o que representa aproximadamente 16% do faturamento obtido no período. Outro fator importante é que estas empresas passam por um processo diferente para a realização da compra. Conforme conversado com os funcionários da empresa, estas realizam os seus pedidos por *e-mail*, geralmente programando diversos pedidos no mês antecipadamente. Por se tratar de uma recorrência e volume muito maior que pedidos B2C, a *Dogoloco* também modificou sua política de cobrança. Para as construtoras, é disponibilizada a possibilidade de pagamento via boleto, com vencimento de até 60 dias e desconto médio de 10% sobre o valor de tabela.

Tabela 1 - Faturamento obtido com vendas para Cyrela – Janeiro a Setembro de 2019.

| Soma de Valor original | Mês | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Total Geral |
|---|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---|----------------------|
| Cliente | | | | | | | | | | | |
| 0608 GÖLDSTEIN CYRELA EMP IMOB LTDA | | R\$ 471,00 | | | R\$ 2.430,00 | R\$ 523,40 | R\$ 434,20 | R\$ 1.377,20 | | | R\$ 5.235,80 |
| 1827 CYRELA SUL 006 EMP IMOB SPE LTDA | | | | R\$ 3.771,60 | | | R\$ 329,80 | | | | R\$ 4.101,40 |
| 2523 CYRELA SUL 004 EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS SPE LTDA | | | | | | R\$ 710,00 | R\$ 280,00 | | | | R\$ 990,00 |
| 2525 CYRELA SUL 002 EMP IMOB SPE LTDA | | | R\$ 269,50 | | | | | | | | R\$ 269,50 |
| 2649 CYRELA SUL 012 EMP IMOB LTDA | | | | | R\$ 7.637,24 | | | | | | R\$ 7.637,24 |
| 2931 NOVA CARLOS GOMES EMP IMOB SPE SA | | | | R\$ 949,00 | | R\$ 1.159,60 | R\$ 1.398,00 | | | | R\$ 3.506,60 |
| 2966 CYRELA SUL 19 EMP IM SP LTD | | | R\$ 132,20 | R\$ 3.746,03 | R\$ 1.070,40 | R\$ 446,00 | R\$ 356,80 | R\$ 446,00 | | | R\$ 6.197,43 |
| 3113 CYRELA SUL 018 EMPREENDIMENTOS IMOBILIARIOS LTDA | | | | | | | R\$ 4.597,40 | R\$ 1.491,80 | R\$ 1.312,20 | | R\$ 7.401,40 |
| CYRELA | R\$ 1.925,20 | | | | | | | | | | R\$ 1.925,20 |
| CYRELA SUL 017 EMP IMOB SPE LTDA | | R\$ 240,80 | | | R\$ 356,80 | R\$ 446,00 | R\$ 356,80 | | | | R\$ 1.400,40 |
| NOVA CARLOS GOMES EMP IMOB SPE SA cyrela | R\$ 212,00 | | | | | | | | | | R\$ 212,00 |
| Total Geral | R\$ 2.137,20 | R\$ 711,80 | R\$ 401,20 | R\$ 8.466,63 | R\$ 11.494,44 | R\$ 3.285,00 | R\$ 7.752,20 | R\$ 3.315,00 | R\$ 1.312,20 | | R\$ 38.876,17 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tabela 2 - Faturamento obtido com vendas para Melnick Even – Janeiro a Setembro de 2019

| Soma de Valor original | | Mês | | | | | | | | | | | |
|---|--|------------|----------------|-------------|-----------------|-------------|---------------|-------------|----------------|-------------|-------|----------------|--|
| Cliente | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 9 | 12 | Total | Geral | |
| 0711 - MELNICK EVEN URUCUM | | | | | 2432 | 1256 | 912 | | | | | 4600 | |
| 0725 MELNICK EVEN AURORA EMPREENDIMENTO IMOBILIARIO LTDA. | | | | | | | | | 709,66 | | | 709,66 | |
| 0825 - MELNICK EVEN BASALTO | | | | | 318,2 | | | | | | | 318,2 | |
| 0833 - MELNICK EVEN MARMORE | | | | | 2176 | | | | | | | 2176 | |
| 0839 - MELNICK EVEN OPALA EMPREENDIMENTO IMOBILIARIO SPE LTDA. | | | | | | | | 3706 | | | | 3706 | |
| 0847 - Melnick Even Figueira | | | | | 9015,64 | | | | | | | 9015,64 | |
| 0858 MELNICK EVEN CASTANHEIRA EMPREENDIMENTO IMOBILIARIO SPE LTDA | | | | | | | | 529 | | | | 529 | |
| 0859 - MELNICK EVEN CEREJEIRA | | | | | 1852 | | | | | | | 1852 | |
| 0863 - MELNICK EVEN IPE | | | | | | | 488,7 | | | | | 488,7 | |
| 0871 -MELNICK EVEN PINHEIRO EMPREENDIMENTO IMOBILIA | | | | | | | | | 1043 | | | 1043 | |
| 0874 MELNICK EVEN PARREIRA EMPREENDIMENTO IMOBILIARIO SPE LTDA. | | | | | | | | | 959 | | | 959 | |
| MELNICK EVEN | | 614 | 13782,3 | 2802 | | | 596 | | | 1774 | | 19568,3 | |
| Total Geral | | 614 | 13782,3 | 4654 | 13941,84 | 1256 | 1996,7 | 4235 | 2711,66 | 1774 | | 44965,5 | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Para se obter uma análise geral dos atributos valorizados pelos clientes, o estudo recorreu a uma entrevista com os dois atendentes, que como profissionais que entram em contato direto com o público consumidor, estão acostumados a receber as principais dúvidas, preocupações e pedidos em relação aos produtos. O resultado obtido foi representado no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 - Quadro de atributos relacionados com Decisores e Influenciadores.

| DECISORES/ INFLUENCIADORES | ATRIBUTOS VALORIZADOS |
|---|--|
| - B2B - Gestores de construtoras | - Sabor, praticidade, preço e condições |
| - B2B - Produtores de eventos | - Praticidade, preço e condições, opções vegetarianas, porção coletiva |
| - B2C - Pais e Mães | - Sabor, porções para várias pessoas, opções vegetarianas |
| - B2C - Pessoas no ambiente de Trabalho | - Praticidade, preço, opções vegetarianas, porção coletiva |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

7.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise de concorrência se faz imperativa na medida em que a *Dogoloco* atua em um mercado extremamente pulverizado, com poucos concorrentes diretos, mas com “infinitos” produtos substitutos. Por se tratar de uma etapa importante no plano de marketing, este capítulo focará em analisar as estratégias, preços, produtos e pontos de destaque em relação ao serviço ofertado pela *Dogoloco*.

Sabe-se que se tratando de alimentação coletiva, muitos são as empresas e produtos que competem pela demanda. Portanto, devido ao elevado número de produtos substitutos para os doguinhos, o estudo limita-se a analisar de forma profunda, o único concorrente diretamente associado pelos clientes e funcionários, a Totosinho. A análise do concorrente deste estudo resulta de uma combinação de entrevistas com funcionários, notícias, presença digital e conversas informais com o proprietário da empresa Totosinho.

7.3.1 Totosinho

A Totosinho consiste no principal concorrente da Dogoloco. Por ser, atualmente, a única empresa com um mix de produtos semelhante, consiste no principal foco da análise de concorrência. A empresa, fundada em 1993, anuncia em seu *e-commerce* a venda de tortas, doguinhos salgados, doces, acompanhamentos, além de três Kits que ofertam um composto prático de todas as outras categorias. De forma geral, a única diferença significativa em relação ao mix de produtos é a ausência dos doguinhos doces e a presença de outros tipos de opções de sobremesa, como brigadeiro de colher e tacinhas de brigadeiro. A Totosinho atua no mercado com uma estratégia de liderança de preços, praticando valores significativamente mais elevados que a Dogoloco, conforme demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 3 - Tabela comparativa de preços – *Totosinho e Dogoloco*
TABELA COMPARATIVA DE PREÇOS

| SABOR | Totosinho | Dogoloco |
|-------------------------|------------------|-----------------|
| Salsicha | R\$ 1,80 | R\$ 1,30 |
| Salsicha e Molho | R\$ 1,80 | R\$ 1,40 |
| Frango | R\$ 1,85 | R\$ 1,40 |
| Calabresa | R\$ 1,85 | R\$ 1,40 |
| Hambúrguer | R\$ 1,85 | R\$ 1,85 |
| Queijo | R\$ 1,85 | R\$ 1,65 |
| Frango | R\$ 1,85 | R\$ 1,40 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

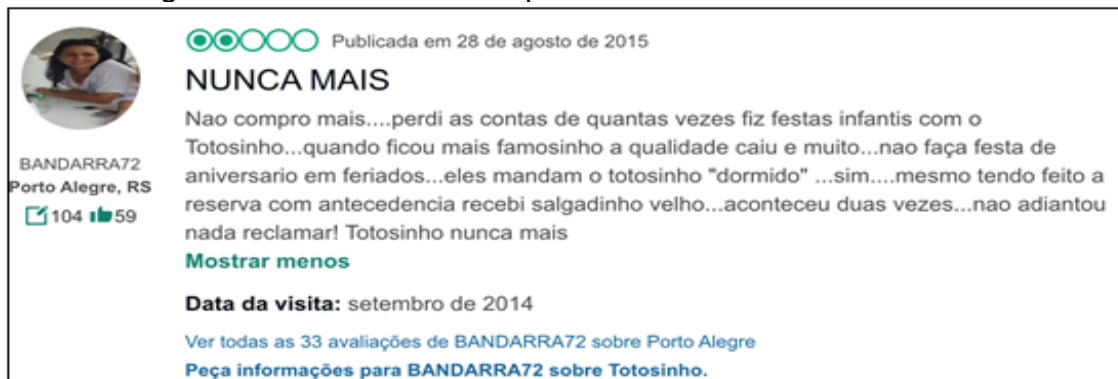
A estratégia de liderança de preços praticada pela empresa se explica devido à força de marca, construída com pioneirismo e massivos investimentos em mídia. A empresa ainda se beneficia do fato de ter sido adquirida em 2007, e gerida até 2014, pela família Sirotsky, proprietária da afiliada da Rede Globo do Rio Grande do Sul. Nestes sete anos, a empresa contou com uma grande vantagem competitiva no setor, com a negociação de massivas inserções nos canais líderes de audiência das mídias de massa: rádio Gaúcha, rádio Atlântida e RBS TV. Esta, que podia ser considerada uma grande vantagem competitiva, também foi consideravelmente benéfica para a Dogoloco, que atingiu suas maiores taxas de crescimento neste período, devido à valorização do setor, de forma geral, proporcionada pela mídia.

Apesar de a Totosinho ainda contar com o fato de ter sido pioneira no mercado e usufruir dos sete anos em que obteve uma excelente exposição de marca, o crescimento levou a empresa a realizar diversos investimentos sem retorno. Conforme matéria do portal IG – Brasil Econômico (BARBIERI, 2013), a empresa investiu quase 1 milhão de reais em uma nova operação na cidade de São Paulo, da qual se esperava obter um faturamento estimado em 40% do faturamento da matriz, em Porto Alegre. A operação acabou não dando certo, entre outros fatores, devido a uma forte resistência cultural ao nome Totosinho, que no popular paulista é interpretado como o diminutivo de fezes. Outro fato marcante na atuação recente da empresa Totosinho é a mudança total da estratégia comercial da empresa. A empresa, com novos donos desde 2014, e agora sem o mesmo poder de investimentos na mídia, passou a destinar esforços na venda de congelados, principalmente em mercados, como a rede Zaffari. Tal fato permitiu uma aproximação significativa entre as empresas Dogoloco e Totosinho. A mudança de foco da empresa também é percebida pelos consumidores finais, que não mais recebem os “totosinhos assados na hora” como era destacado na própria descrição da empresa no Facebook: “Totosinho oferece diversas opções de salgados, doces, tortas e combinações de kits para todas as ocasiões. Todos os salgados Totosinho são assados na hora, seguindo os cuidados de um processo artesanal, para que você possa ter sempre a certeza de estar saboreando o melhor, quando e onde você quiser. Totosinho é sinônimo de qualidade consolidada, sabor incomparável e praticidade. Totosinho é beeeem bom!”.

Diferente da estratégia da Dogoloco, que investiu em ultracongeladores para congelar os doguinhos ainda crus, finalizando o processo produtivo apenas no dia

em que os doguinhos serão entregues, a Totosinho acabou padronizando o congelamento na etapa final do processo produtivo, o que altera significativamente a qualidade do produto, conforme pode ser verificado em diversos comentários no site de avaliações TripAdvisor:

Figura 5 - Comentário a respeito da concorrência - Totosinho



Fonte: Trip Advisor (6 de Outubro de 2019).

Outro ponto interessante de comparação entre as duas empresas, consiste no formato e no preço cobrado pela entrega dos produtos. Ao passo que a empresa Totosinho cobra R\$ 15,00 pela taxa de entrega, a Dogoloco possui um valor variável por bairros, que fica em média na faixa dos R\$ 10,00. Outro fator interessante é que por possuir uma negociação antiga e fixada com a empresa Buscar, a Totosinho optou por não aderir ao movimento crescente de taxas de entrega grátis em marketplaces, como fez a Dogoloco. Por um outro lado, a empresa Totosinho promete realizar suas entregas em até 1 hora, o que é significativamente mais ágil que a Dogoloco, que pede no mínimo 2 horas para entregar seus produtos. Fazer uma festa completa, apenas com a amplitude de linha de produtos da Totosinho, em apenas 1 hora, é o grande diferencial da marca.

Quadro 2 - Fatores diferenciadores

| Fatores diferenciadores | | | | |
|-------------------------|----------------------------|----------------|---------------------------------------|---|
| Empresa | Produtos | Preços | Distribuição | CIM |
| Dogoloco | Confiabilidade e qualidade | Seguidora | Direta Encomenda | Divulgação em <u>market places</u> Mídia paga digital Patrocínio de eventos |
| Totosinho | Amplitude de linha | Líder de preço | Indireta Estoque e disponibilidade | Promoção pdv TV Rádio Busdoor |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

7.4 ANÁLISE SWOT

Se utilizando da análise de cenários previamente apresentada, como ferramenta complementar, é possível organizar as informações através da análise SWOT da empresa. São elencadas, pelo próprio autor do Plano de Marketing, através da análise do ambiente externo, as oportunidades e ameaças, bem como, através das visitas e entrevistas com funcionários, são elencadas as forças e fraquezas do ambiente interno. Após elencados todos os elementos de cada categoria, os pontos foram avaliados em uma escala de zero a dez, pelo próprio autor do trabalho em conjunto com um dos sócios da empresa, Ricardo Martini, e também com alunos de graduação em administração da UFRGS, mais precisamente, na cadeira de Planejamento e Estratégia de Marketing, cursada pelo autor. Essa escala, que tem o cinco como ponto neutro, coloca as oportunidades e pontos fortes em direção ao dez, e as fraquezas e ameaças em direção ao ponto zero. Quanto mais próximo das extremidades da escala estiverem os pontos, mais preocupantes ou promissores são as questões.

Figura 6 - Escala de avaliação - SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

7.4.1 Análise de forças e fraquezas

A partir das análises e informações coletadas pelo autor, junto ao sócio Ricardo Martini e aos funcionários da empresa, foram identificadas as seguintes forças da empresa Dogoloco:

Quadro 3 - Pontos fortes - SWOT

| PONTOS FORTES | VALOR DA ESCALA |
|---|-----------------|
| Qualidade dos produtos | 10 |
| Preço abaixo da concorrência | 9 |
| Variedade de produtos | 8 |
| Processo produtivo escalável sem perder a qualidade | 7 |
| Produtos vegetarianos | 6 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

- a) **Qualidade dos produtos:** alta qualidade proveniente de insumos diferenciados e um processo produtivo, que embora custoso, prioriza a qualidade final do produto.
- b) **Preço abaixo da concorrência:** Embora com excelente qualidade de produto e embalagem, o preço médio praticado ainda é significativamente menor do que o do principal concorrente, Totosinho.
- c) **Variedade de produtos:** A empresa conta com 15 diferentes sabores de doguinhos, classificados entre salgados vegetarianos, não vegetarianos e doces. Além de possuir uma pequena variedade de tortas e doces.
- d) **Processo produtivo escalável e sem perder a qualidade:** O processo produtivo da empresa é um diferencial. A característica artesanal atrelada à tecnologia dos ultracongeladores preserva a qualidade e garante a escalabilidade, dentro do modelo de venda direta.
- e) **Produtos vegetarianos:** Os produtos vegetarianos garantem um diferencial em relação à concorrência, na medida em que o aumento da população vegetariana faz com que, estatisticamente, se tratando de alimentação coletiva, esse possa ser um impeditivo para diversos grupos compradores.

Ainda se tratando de ambiente interno, as fraquezas da empresa também foram elencadas e ordenadas na escala:

Quadro 4 - Pontos fracos - SWOT

| PONTOS FRACOS | VALOR DA ESCALA |
|---|-----------------|
| Força de marca | 0 |
| Naming focado no mercado B2C e de difícil memorização | 1 |
| Força de mídia e exposição de marca | 2 |
| Tempo de entrega em relação à Totosinho | 2 |
| Menor escala de produção em relação à Totosinho | 3 |
| Falta de conhecimento interno sobre vegetarianismo. | 4 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

- a) **Força de marca:** esta, certamente, é a fraqueza mais preocupante da marca, na medida em que o mesmo ponto representa a principal qualidade da concorrente. A marca, embora não seja nova, enfrenta diversas dificuldades de consolidação, sendo por vezes ainda confundida com a Totosinho.
- b) **Naming focado no mercado B2C e de difícil memorização:** Muito ligada com a primeira fraqueza apresentada, o nome da empresa remete à total informalidade, sendo indicado para uma marca com foco no mercado B2C. Além disso, o nome é memorizado com dificuldade pelos clientes, que também apresentam dificuldade com a pronúncia correta.
- c) **Força de mídia e exposição de marca:** A empresa não disponibiliza de capital relevante para investir em mídia e aumentar a exposição da marca. Os esforços de marketing se encontram concentrados em patrocínios de eventos, mídia e influenciadores digitais.
- d) **Tempo de entrega em relação à Totosinho:** A empresa promete a entrega no dobro do tempo de seu concorrente. Embora muitos clientes já tenham se acostumado com o tempo de 2 horas, a empresa ainda perde muitos pedidos pela necessidade de urgência de alguns clientes, principalmente novos.

- e) **Menor escala de produção em relação à Totosinho:** A principal concorrente, Totosinho, possui uma escalabilidade produtiva significativamente maior, o que possibilita uma vantagem competitiva e até mesmo briga por mercados que a Dogoloco não consegue penetrar.
- f) **Falta de conhecimento interno sobre vegetarianismo:** Foi possível identificar uma total falta de conhecimento interno sobre vegetarianismo por parte dos funcionários e atendentes. De fato, embora os gestores pensem em explorar o mercado, a falta de conhecimento interno pode ser uma barreira na medida em que os atendentes não são qualificados para explicar e oferecer o diferencial competitivo.

7.4.2 Análise das oportunidades e ameaças

Em relação ao ambiente externo, foram elencadas diversas oportunidades:

Quadro 5 - Oportunidades - Swot

| OPORTUNIDADES | VALOR DA ESCALA |
|---|------------------------|
| Aumento do número de brasileiros vegetarianos | 10 |
| Mudança de foco comercial da Totosinho | 9 |
| Aumento da população ativa | 7 |
| Crescimento econômico do estado | 6 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

- a) **Aumento do número de brasileiros vegetarianos:** O aumento do número de vegetarianos é certamente a maior oportunidade a ser explorada pela empresa. O forte movimento é visto com bons olhos, na medida em que a empresa já lançou diversos sabores vegetarianos, ao contrário da concorrência.
- b) **Mudança de foco comercial da Totosinho:** A guinada estratégica da Totosinho, focando na revenda para supermercados, é uma grande oportunidade na medida em que hoje não existe nenhum outro concorrente significativo para o mercado B2C

c) **Aumento da população ativa:** O aumento da população ativa no RS, dentro de um movimento de inversão da pirâmide etária, é extremamente benéfico, por se tratar exatamente do público-alvo da empresa.

d) **Crescimento econômico do estado:** O crescimento econômico do estado é uma bela oportunidade principalmente no que tange à abertura de novas empresas e maior número de lançamentos de empreendimentos, que representam uma fatia significativa das vendas da empresa.

Além das oportunidades, foram elencadas diversas ameaças do ambiente externo:

Quadro 6 - Ameaças - SWOT

| AMEAÇAS | VALOR DA ESCALA |
|---|-----------------|
| “Achatamento” de preços devido a descontos em aplicativos | 0 |
| Marca consolidada da empresa Totosinho | 0 |
| Crise no setor imobiliário e operação Lava Jato | 2 |
| Aumento da busca por alimentos saudáveis | 2 |
| Alta intenção de redução no consumo de carne | 2 |
| Tendência de “gourmetização” dos alimentos | 3 |
| Movimento de “êxodo” do RS | 4 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

a) **“Achatamento” de preços devido a descontos em aplicativos:** Uma das maiores ameaças detectadas é o crescente achatamento dos preços promovida pelo novo ambiente competitivo de *marketplaces* de alimentação. A exposição comparada das marcas dentro dos aplicativos promove uma crescente guerra de preços e de facilidades. É comum, por exemplo, os aplicativos disponibilizarem filtros para o usuário visualizar apenas restaurantes que não cobram taxas de entrega.

b) **Marca consolidada da empresa Totosinho:** O histórico de construção de marca da Totosinho é uma forte ameaça, na medida em que os consumidores dificilmente desassociam uma marca da outra. Além de ser uma ameaça

direta, também dificulta as ações da marca, que segue sendo vinculada a determinados produtos e até mesmo à qualidade da concorrente.

- c) **Crise no setor imobiliário e operação Lava Jato:** A crise no setor imobiliário é extremamente preocupante, dado que o setor representa em torno de 16% das vendas da empresa. A operação Lava Jato, juntamente com a crise econômica do país, levaram a uma significativa queda no número de lançamentos e vendas do setor.
- d) **Aumento da busca por alimentos saudáveis:** A crescente busca por alimentos saudáveis representa uma séria ameaça, na medida em que os produtos principais da empresa seguem sendo os sabores com salsicha.
- e) **Alta intenção de redução no consumo de carne:** A alta porcentagem de intenção de redução no consumo de carne, mesmo em pessoas que não se definem como vegetarianas, também representa uma ameaça. Por serem diretamente atacados pela comunidade científica, os embutidos possuem uma intenção de redução ainda maior.
- f) **Tendência de “gourmetização” dos alimentos:** Essa tendência também representa uma ameaça, embora menor que as anteriores. O movimento de gourmetização do setor de alimentação começa a afetar a empresa, que embora possua um produto de qualidade, não se posiciona como gourmet.
- g) **Movimento de êxodo populacional do Rio Grande do Sul:** O movimento de êxodo populacional de pessoas no início de carreira também representa uma ameaça, por se tratarem de uma fatia significativa do público da empresa.

7.4.3 Matriz Swot

A partir da listagem e ordenamento na escala, das questões internas, pontos fortes e fracos, e das questões externas, oportunidades e ameaças, foi elaborada a Matriz SWOT da Dogoloco. É a partir dela que serão apresentadas as questões chave, objetivos e estratégias de marketing.

Quadro 7 - Matriz Swot

| MATRIZ SWOT | |
|---|---|
| PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
| Qualidade dos produtos (10) | Força de marca (0) |
| Preço abaixo da concorrência (9) | Naming focado no mercado B2C e de difícil memorização (1) |
| Variedade de produtos (8) | |
| Processo produtivo escalável sem perder a qualidade (7) | Força de mídia e exposição de marca (2) |
| Produtos vegetarianos (6) | Tempo de entrega em relação à Totosinho (2) |
| | Menor escala de produção em relação à Totosinho (3) |
| | Falta de conhecimento interno sobre vegetarianismo. (4) |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| Aumento do número de brasileiros vegetarianos (10) | "Achatamento" de preços devido a descontos em aplicativos (0) |
| Mudança de foco comercial da Totosinho (9) | Marca consolidada da empresa totosinho (0) |
| Aumento da população ativa (7) | Crise no setor imobiliário e operação Lava Jato (2) |
| Crescimento econômico do estado (6) | Aumento da busca por alimentos saudáveis (2) |
| | Alta intenção de redução no consumo de carne (2) |
| | Tendência de "gourmetização" dos alimentos (3) |
| | Movimento de "êxodo" do RS (4) |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

7.5 QUESTÕES-CHAVE

Com a Matriz SWOT elaborada, foram cruzados os diferentes quadrantes, com o intuito de identificar as questões-chave, relacionadas ao aproveitamento das oportunidades e redução das ameaças do ambiente externo. As questões-chave servem como insumo básico para a posterior definição de objetivos, metas e estratégias da empresa. O primeiro quadro apresentado é referente ao possível aproveitamento das capacidades, cruzando as oportunidades com os pontos fortes:

Quadro 8 - Aproveitamento das capacidades - SWOT

| APROVEITAMENTO DAS CAPACIDADES | | |
|---|---|-------------------------------------|
| OPORTUNIDADES | PONTOS FORTES | QUESTÕES-CHAVE |
| Aumento do número de brasileiros vegetarianos | Variedade de produtos | INSERÇÃO NO MERCADO VEGETARIANO |
| | Produtos Vegetarianos | |
| Mudança de foco comercial da Totosinho | Processo produtivo escalável sem perder a qualidade | GANHO DE MERCADO (B2B E B2C DIRETO) |
| | Preço abaixo da concorrência | |
| | Qualidade dos produtos | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

- a) **Inserção no mercado vegetariano:** O aumento do número de vegetarianos no país, somado ao já existente variado cardápio com produtos vegetarianos, faz com que a inserção de fato no mercado, com percentual de vendas significativo para a empresa, se torne uma questão-chave.
- b) **Ganho de mercado:** a mudança no foco comercial do principal concorrente Totosinho abre espaço para a tomada do mercado, aproveitando o processo produtivo diferenciado, o preço abaixo da concorrência e a qualidade dos produtos.

A seguir, é apresentado o quadro referente ao cruzamento das oportunidades com os pontos fracos, visando à identificação das questões-chave referentes à minimização das limitações.

Quadro 9 - Minimização das Limitações - SWOT

| MINIMIZAÇÃO DAS LIMITAÇÕES | | |
|---|---|---|
| OPORTUNIDADES | PONTOS FRACOS | QUESTÕES-CHAVE |
| Aumento do número de brasileiros vegetarianos | Força de marca | ADAPTAÇÃO DA MARCA AO MERCADO VEGETARIANO |
| | Falta de conhecimento interno sobre vegetarianismo. | |
| Mudança de foco comercial da Totosinho | Força de marca | GANHO DE MERCADO |
| | Tempo de entrega em relação à Totosinho | |
| | Força de mídia e exposição de marca | |
| | Naming focado no mercado B2C e de difícil memorização | |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

- a) **Adaptação da marca ao mercado vegetariano:** O aumento do número de brasileiros vegetarianos faz com que a empresa tenha que repensar o posicionamento e a força de marca, além de capacitar os funcionários para realmente se adaptar ao novo mercado.
- b) **Ganho de mercado:** A mudança do foco comercial da Totosinho faz com que a empresa tenha que repensar os investimentos em fortalecimento de marca, posicionamento de marca, e também a eficiência da operação se quiser realizar o ganho de mercado.

A seguir, é apresentado o Quadro 10, referente ao cruzamento das ameaças com os pontos fracos, visando à identificação das questões-chave referentes à conversão das desvantagens:

Quadro 10 - Conversão das desvantagens - SWOT

| CONVERSÃO DAS DESVANTAGENS | | |
|---|---|-------------------------|
| AMEAÇAS | PONTOS FRACOS | QUESTÕES-CHAVE |
| "Achatamento" de preços devido a descontos em aplicativos | Força de marca | MARGEM DE LUCRO |
| | Menor escala de produção em relação à Totosinho | |
| Marca consolidada da empresa totosinho | Força de marca | FORTALECIMENTO DE MARCA |
| | Força de mídia e exposição de marca | |
| | Tempo de entrega em relação à Totosinho | |
| Aumento da busca por alimentos saudáveis | Falta de conhecimento interno sobre vegetarianismo. | QUALIFICAÇÃO INTERNA |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

- a) **Margem de Lucro:** O achatamento dos preços devido ao crescimento dos *marketplaces* de alimentação faz com que a empresa seja obrigada a fortalecer a marca e repensar o custo de operação se quiser manter a margem de lucro atual.
- b) **Fortalecimento de Marca:** A marca consolidada da empresa Totosinho força a Dogoloco a repensar os seus investimentos em fortalecimento de marca, exposição na mídia e desvantagens operacionais.
- c) **Qualificação Interna:** O aumento da busca por alimentos saudáveis faz com que a empresa tenha que repensar a qualificação dos funcionários a respeito do tema, que devem estar preparados para responder e inovar em direção ao novo posicionamento.

7.6 OBJETIVOS DE MARKETING

A partir da elaboração da Matriz SWOT e do cruzamento dos principais quadrantes para a identificação de questões-chave, em reunião com os três sócios da empresa, foram definidos os objetivos e metas, com o intuito de potencializar as forças e trabalhar as fraquezas, aproveitando as oportunidades e reduzindo as ameaças do ambiente externo.

Objetivo A: Fortalecimento da marca visando ao aumento dos lucros

O fortalecimento de marca será fundamental para a empresa sobreviver à guerra dos preços praticada nos *marketplaces*, realizar o ganho de mercado oportunizado pela mudança de foco da empresa Totosinho e aumentar a sua margem de lucro, dado que a empresa opera com um custo mais alto e preços mais baixos que o seu principal concorrente.

Objetivo B: Entrada no mercado vegetariano

A inserção no mercado vegetariano se faz eminente dado as ameaças e oportunidades identificadas na matriz SWOT. Para isso, o investimento em qualificação interna e o reposicionamento da marca será fundamental.

7.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Com o intuito de potencializar os objetivos definidos e agir ativamente em cima das questões-chave, a Dogoloco deverá adotar duas diferentes estratégias, de acordo com os tipos genéricos de Porter (2004), uma estratégia de diferenciação e outra de foco.

A marca atual da Dogoloco deverá seguir uma estratégia de diferenciação, aumentando a qualidade dos insumos para salientar ainda mais a qualidade superior, que pode ser de difícil percepção devido ao espaçamento de tempo entre pedidos, dado pelo tipo de compra. Com o sucesso de uma estratégia de diferenciação, espera-se que a Dogoloco assuma uma liderança em preços, aumentando a margem de lucro.

Por um outro lado, a empresa deverá seguir uma estratégia de foco, a partir do lançamento de uma nova marca, não associada aos doguinhos de salsicha. A

nova marca, com foco vegetariano, englobará não só os sabores vegetarianos existentes, mas também deverá contar com uma série de novos sabores. Esta nova marca visará conquistar o público vegetariano e não só pessoas que queiram incluir sabores vegetarianos em seus eventos. Dessa forma, traremos o público vegetariano para o centro da compra, não sendo apenas um usuário. Importante salientar, que essa mesa marca poderá, em um segundo momento, englobar o público vegano, com uma simples mudança nos insumos utilizados na massa. Outro ponto importante é o fato de este público possuir uma íntima ligação com questões ambientais, sendo a apresentação e os materiais utilizados nas novas embalagens de suma importância para o sucesso do negócio.

Com o intuito de detalhar as estratégias, a seguir são apresentadas as vantagens competitivas, os posicionamentos, os mercados-alvo, as estratégias de produto, de preço, de distribuição e promoção de ambas as marcas.

7.7.1 Mercado-Alvo

O mercado-alvo da Dogoloco continuará sendo, principalmente, as pessoas físicas em seus ambientes de trabalho. Este público em geral poderia ser classificado como B e C, pelo carácter coletivo de trabalho, não manual. Também é necessário considerar, para a Dogoloco, o mercado de construtoras e empresas de grande porte em geral, como um canal B2B de extremo interesse para a empresa.

Em relação à nova marca, o foco de mercado se encontra nas pessoas físicas, vegetarianas, das classes B e C. Diferentemente da Dogoloco, o carácter coletivo da compra se torna mais frágil, mudando o tipo de compra. Pequenos eventos, como aniversários, se tornam o principal foco de venda.

7.7.2 Posicionamento

O posicionamento da Dogoloco, visando à diferenciação, deverá ser de uma empresa que oferta a melhor solução completa para lanches coletivos, principalmente em ambientes de trabalho. A ideia do novo posicionamento é retirar a ideia de marca atrelada à empresa Totosinho, através de um aumento significativo de qualidade. Já a nova marca adotará um posicionamento pioneiro totalmente

focado no público e ideias de mundo vegetarianas. A nova marca adotará uma estratégia focada no mercado B2C, com um apelo saudável e sustentável de alto valor agregado.

7.7.3 Estratégia de produto

Os doguinhos seguirão sendo o principal produto, tanto da Dogoloco quanto da nova marca. No entanto, várias serão as mudanças em relação ao produto ofertado. Primeiramente, na Dogoloco, os doguinhos ganharão um significativo aumento de qualidade, com maior utilização de insumos de alto padrão, modificando a salsicha, frios e chocolate. Também serão ofertados diversos brindes e serviços agregados pensados para o ambiente de trabalho. A ideia de tornar a marca presente no escritório será uma marca da empresa. Já para a nova marca, os doguinhos serão todos vegetarianos, também com insumos diferenciados. Também é importante salientar que, aqui, as embalagens ganharão papel importantíssimo, dado a imagem sustentável e saudável que o produto visa transmitir. Em relação às bebidas, a nova marca não ofertará refrigerantes, lançando uma nova linha de sucos em pequenas embalagens que servirão como porta objetos posteriormente.

7.7.4 Estratégia de preço

Em relação à estratégia geral de preços, ambas as marcas adotarão uma postura de liderança, elevando os preços praticados atualmente. A ideia de adequar os preços à estratégia de produto, já que o produto já é superior ao dos concorrente há algum tempo, vem com a oportunidade gerada pela mudança de foco da empresa Totosinho. Em um comparativo entre as marcas, a ideia é que os preços praticados pela nova marca sejam ainda maiores que os da Dogoloco, visto que a mesma terá um gasto significativamente maior com embalagens.

7.7.5 Estratégia de distribuição

Em relação à estratégia de distribuição, ambas as marcas atuarão no sistema *delivery*, através de *e-commerce* próprio, telefone e *marketplaces*. Importante salientar, que em um segundo momento, a nova marca poderá desenvolver um

sistema de entrega mais adequado ao público, através de bicicletas e assemelhados. Porém, devido à localização do centro de distribuição, que seguirá o mesmo para ambas as marcas, inicialmente, as entregas se darão através de motocicletas, como forma de otimizar também o custo de entrega.

7.7.6 Estratégia de promoção

Em relação à estratégia de promoção, a Dogoloco continuará com uma estratégia predominantemente digital. A utilização do meio digital, não só para captação como também para a fidelização de clientes, seguirá a mesma. Porém, como forma de transmitir o novo posicionamento, a formulação de campanhas ambientadas em ambientes de trabalho deverá predominar. Ainda nesta linha, se desenvolverão diversas ações visando os dias de menor demanda, com a aplicação de preços dinâmicos. A marca também continuará promovendo e patrocinando diversos eventos corporativos, mas, agora, visará também divulgar os principais assuntos discutidos para a sua base de contatos. Estes eventos também passarão a contar com diversas estratégias de indicação. De modo geral, a transformação da Dogoloco em uma marca focada no ambiente corporativo será o foco das estratégias de promoção.

Em relação à nova marca, a estratégia de promoção contará com um leque mais restrito de ações, focando principalmente no ambiente digital. A divulgação de um produto totalmente alinhado com os valores vegetarianos, de modo geral, será traduzida nas estratégias. A nova marca não contará com promoções que ofereçam uma redução de preços, adotando uma política de preços significativamente mais altos que os praticados no mercado. Estratégias envolvendo influenciadores serão bastante utilizadas, como forma de transmitir um estilo de vida. Além de influenciadores propriamente ditos, a marca promoverá diversas ferramentas de propagação da causa vegetariana, utilizando materiais gráficos que incentivem o compartilhamento. Outra característica marcante da estratégia de promoção será um forte apelo ao design dos materiais. A ideia de transmitir um estilo de vida relativamente novo busca a redução do fator preço na decisão de compra.

7.8 IMPLEMENTAÇÃO

A formalização e o planejamento da implementação das estratégias, apresentadas no capítulo interior, são fundamentais para o sucesso e cumprimento do plano de marketing. Dessa forma, considerando os objetivos e estratégias estabelecidas, e levando-se em conta o conhecimento dos sócios a respeito da operação, foram elencadas as principais ações para a implementação efetiva do plano. Como forma de deixar clara a melhor maneira de operacionalização de cada ação, foi utilizada a técnica difundida 5W2H: O quê, quando, quem, por quê, onde.

Importante também salientar que as ações foram organizadas e apresentadas neste capítulo de acordo com o mix de marketing, da mesma forma, que o capítulo de estratégias. Dessa forma, o plano apresenta, de forma clara, o objetivo de cada ação, mesmo que algumas ações sejam referentes a mais de um elemento do mix de marketing.

Em relação ao período de tempo da implementação do plano, as ações foram organizadas de forma a contemplar a totalidade do plano do início de 2020 até o final do ano de 2021. Outro ponto importante em relação à implementação do plano, é que foram contabilizados apenas os custos específicos de cada ação, custos marginais.

7.8.1 Produto

Quadro 11 - Plano de Ação 1

| | |
|----------|---|
| O QUE? | Desenvolver novos sabores vegetarianos |
| QUANDO? | A partir de janeiro de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | Fortalecer o mix de produtos vegetarianos se faz necessário na medida em que uma marca com estratégia de foco será lançada. |
| ONDE? | Porto Alegre - RS |
| COMO? | Através de uma consultoria especializada. |
| QUANTO? | Aproximadamente R\$ 2.000,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 12 - Plano de ação 2

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Fortalecer rede de fornecedores de hortifruti |
| QUANDO? | A partir de janeiro de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | A partir do lançamento da nova marca, e conseqüentemente dos novos produtos, se faz de extrema importância a renovação dos fornecedores. |
| ONDE? | Porto Alegre e região metropolitana. |
| COMO? | Contato direto. |
| QUANTO? | Sem custos. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 13 - Plano de ação 3

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Desenvolver nova versão dos sabores atuais, com maior qualidade de insumos. |
| QUANDO? | A partir de janeiro de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | A nova estratégia de diferenciação e liderança de preços exige uma alteração significativa na qualidade do produto em relação aos seus concorrentes. |
| ONDE? | Porto Alegre. |
| COMO? | Testes e desenvolvimento interno das novas receitas. |
| QUANTO? | Sem custos. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 14 - Plano de ação 4

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Desenvolver nova rede de fornecedores para linha de maior qualidade. |
| QUANDO? | A partir de março de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | É de extrema importância o estabelecimento de novas relações com fornecedores para que o a margem não seja afetada com a introdução dos novos insumos. |
| ONDE? | Porto Alegre e região metropolitana |
| COMO? | Contato direto |
| QUANTO? | Sem custos. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 15 - Plano de ação 5

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Desenvolver linha de sucos |
| QUANDO? | A partir de março de 2020 |
| QUEM? | Gerente Luisa |
| POR QUE? | Desenvolver a linha se sucos se faz necessário na medida em que uma marca com estratégia de foco será lançada. |
| ONDE? | Porto Alegre - RS |
| COMO? | Testes e desenvolvimento interno |
| QUANTO? | Sem custos. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 16 - Plano de ação 6

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Desenvolver nova massa vegana |
| QUANDO? | A partir de abril de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | Como forma de não restringir tanto o público, a simples introdução de uma massa vegana aumentaria significativamente a fatia de mercado da nova marca. |
| ONDE? | Porto Alegre - RS |
| COMO? | Através de uma consultoria especializada. |
| QUANTO? | Aproximadamente R\$ 1.000,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

7.8.2 PREÇO

Quadro 17 - Plano de ação 7

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Calcular CMV e definir margem padrão para os preços da nova marca |
| QUANDO? | A partir de maio de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | Importante para a nova marca, adotar uma política de preços coerente com o CMV dos novos produtos e com o mercado. |
| ONDE? | Porto Alegre - RS |
| COMO? | Desenvolvimento interno |
| QUANTO? | Sem custos. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 18 - Plano de ação 8

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Definir os preços dos produtos da nova marca. |
| QUANDO? | A partir de maio de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | Importante para a nova marca, adotar uma política de preços coerente com o CMV dos novos produtos e com o mercado. |
| ONDE? | Porto Alegre - RS |
| COMO? | Desenvolvimento interno |
| QUANTO? | Sem custos. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 19 - Plano de ação 9

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Recalcular o custo dos produtos da Dogoloco com os novos insumos. |
| QUANDO? | A partir de maio de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | Com a introdução de diversos novos insumos, se faz de extrema importância a atualização do cálculo do CMV. |
| ONDE? | Porto Alegre - RS |
| COMO? | Desenvolvimento interno |
| QUANTO? | Sem custos. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 20 - Plano de ação 10

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Definir os novos preços dos produtos da Dogoloco |
| QUANDO? | A partir de maio de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | Atualização dos preços necessária a partir do novo cálculo de CMV. |
| ONDE? | Porto Alegre - RS |
| COMO? | Desenvolvimento interno |
| QUANTO? | Sem custos. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 21 - Plano de ação 11

| | |
|----------|---|
| O QUE? | Implementação de uma tabela dinâmica de preços. |
| QUANDO? | A partir de junho de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | Tentativa de diminuir a sazonalidade da demanda |
| ONDE? | Porto Alegre - RS |
| COMO? | Desenvolvimento interno |
| QUANTO? | Sem custos. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

7.8.3 DISTRIBUIÇÃO

Quadro 22 - Plano de ação 12

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Implementação de entregas com bicicletas para nova marca. |
| QUANDO? | A partir de setembro de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | Implementação de uma modalidade de entrega alinhada aos valores e expectativas do novo público-alvo. |
| ONDE? | Porto Alegre e região metropolitana |
| COMO? | Desenvolvimento interno |
| QUANTO? | Sem custos. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

7.8.4 PROMOÇÃO

Quadro 23 - Plano de ação 13

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Desenvolver nova identidade visual para marca secundária |
| QUANDO? | A partir de fevereiro de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | O desenvolvimento de logo e aplicações que transmitam o conceito da nova marca é fundamental para a estratégia de foco |
| ONDE? | Porto Alegre |
| COMO? | Terceiro especializado |
| QUANTO? | R\$ 3.000,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 24 - Plano de ação 14

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Desenvolver novas embalagens para marca secundária |
| QUANDO? | A partir de março de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | Embalagens com materiais alternativos serão um diferencial para o produto. |
| ONDE? | Porto Alegre |
| COMO? | Terceiro especializado |
| QUANTO? | R\$ 1.000,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 25 - Plano de ação 15

| | |
|----------|---|
| O QUE? | Preparar lançamento digital da marca. |
| QUANDO? | A partir de julho de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | O lançamento é uma ótima oportunidade para transmitir o conceito e proposta de valor da nova marca, mesmo que de forma digital. |
| ONDE? | Porto Alegre |
| COMO? | Terceiro especializado |
| QUANTO? | R\$ 1.000,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 26 - Plano de ação 16

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Desenvolvimento de site e estruturação digital (marketplaces e redes sociais) |
| QUANDO? | A partir de abril de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | Por não possuir um espaço aberto ao público ou local para consumo in loco, a principal porta de entrada para os clientes é o meio digital. |
| ONDE? | Porto Alegre |
| COMO? | Terceiro especializado |
| QUANTO? | R\$ 6.000,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 27 - Plano de ação 17

| | |
|----------|--|
| O QUE? | Divulgar o lançamento do cardápio 2020 (Dogoloco) |
| QUANDO? | A partir de Setembro de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | O lançamento é uma ótima oportunidade para comunicar as principais mudanças no serviço |
| ONDE? | Porto Alegre |
| COMO? | Terceiro especializado |
| QUANTO? | R\$ 1.000,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Quadro 28 - Plano de ação 18

| | |
|----------|---|
| O QUE? | Desenvolver mídia kit para nova marca e para a Dogoloco |
| QUANDO? | A partir de Outubro de 2020 |
| QUEM? | Sócio Ricardo |
| POR QUE? | A utilização de influenciadores especializados será de suma importância no lançamento da marca e no reposicionamento da Dogoloco. |
| ONDE? | Porto Alegre |
| COMO? | Terceiro especializado |
| QUANTO? | R\$ 1.000,00 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

7.9 CONTROLES

A rápida mudança no mercado de alimentação, causado pelo forte crescimento dos *marketplaces*, torna a etapa de controle da execução fundamental para o sucesso do plano. Agir de forma rápida e implementar as mudanças com o menor custo possível é fundamental para a empresa obter o êxito desejado. A seguir, foram elaboradas as principais métricas para o controle de cada ação, vinculando com o cronograma sugerido para cada ação na etapa de estratégias.

Quadro 29 - Quadro de controles

| ORDENAMENTO DE AÇÕES | PLANOS DE AÇÃO | MEDIDA CONTROLE |
|----------------------|---|--|
| 1 | Desenvolver novos sabores vegetarianos | Ter novos sabores vegetarianos até o final do primeiro trimestre de 2020 |
| 2 | Fortalecer rede de fornecedores de hortifruti | Estabelecer nova rede de fornecedores até o final do primeiro trimestre de 2020 |
| 3 | Desenvolver nova versão dos sabores atuais, com maior qualidade de insumos. | Ter um novo cardápio até o final do primeiro trimestre de 2020 |
| 4 | Desenvolver nova rede de fornecedores para linha de maior qualidade. | Estabelecer nova rede de fornecedores até o final do primeiro trimestre de 2020 |
| 5 | Desenvolver linha de sucos | Ter nova linha de sucos até o final do primeiro semestre de 2020 |
| 6 | Desenvolver nova massa vegana | Ter nova massa vegana até o final do primeiro semestre de 2020 |
| 7 | Calcular CMV e definir margem padrão para os preços da nova marca | Ter novo cálculo e metas estabelecidas para controle de CMV, até o final do primeiro semestre de 2020 |
| 8 | Definir os preços dos produtos da nova marca. | Ter novos preços estabelecidos até o final do primeiro semestre de 2020 |
| 9 | Recalcular o custo dos produtos da Dogoloco com os novos insumos. | Ter novos preços estabelecidos até o final do primeiro semestre de 2020 |
| 10 | Definir os novos preços dos produtos da Dogoloco | Ter novos preços estabelecidos até o final do primeiro semestre de 2020 |
| 11 | Implementação de uma tabela dinâmica de preços. | Registrar um aumento mínimo de 30% de segunda à quarta no segundo semestre de 2020 |
| 12 | Implementação de entregas com bicicletas para nova marca. | Estabelecer entregas via bicicleta até o final do ano de 2020 |
| 13 | Desenvolver nova identidade visual para marca secundária | Ter uma nova identidade visual, conceito e aplicações desenvolvidas até o final do primeiro semestre de 2020 |
| 14 | Desenvolver novas embalagens para marca secundária | Ter novas embalagens já em estoque até o final do primeiro semestre de 2020 |
| 15 | Desenvolvimento de site e estruturação digital (marketplaces e redes sociais) | Ter um site lançado até o final do primeiro semestre de 2020 |
| 16 | Preparar lançamento digital da marca. | Lançar a marca digitalmente até o final do primeiro semestre de 2020 |
| 17 | Divulgar o lançamento do cardápio 2020 (Dogoloco) | Ter pelo menos 50% das vendas vindas do novo cardápio até o final de 2020 |
| 18 | Desenvolver mídia kit para nova marca e para a Dogoloco | Ter no mínimo 50 kits entregues até o final de 2020 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração do plano de marketing parece ter dado um novo rumo para a empresa ETR Alimentos. O plano permitiu, de forma assertiva, realizar análises e construir uma ideia de futuro para a atuação em um mercado absolutamente competitivo e polarizado. Com o plano, foi possível, além de organizar a empresa, posicionar as ações de forma condizente com os objetivos da empresa. Devido ao dinamismo do mercado de alimentação, além de constantes mudanças tecnológicas que modificam significativamente o processo de compra dos consumidores, será extremamente necessário o constante monitoramento dos resultados das ações e o planejamento para que a empresa se mantenha competitiva.

O trabalho, realizado com base nos conhecimentos de marketing adquiridos de graduação em Administração, em um primeiro momento, contou com análises internas e externas relacionadas à empresa. A partir disso, foram organizadas as informações dentro dos quadrantes da Matriz SWOT, em forma de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Dos quadrantes, foram realizados cruzamentos que permitiram entender melhor a relação entre os pontos analisados e elencar as questões-chave da empresa, que servem de base para a formulação de estratégias. As estratégias do plano se propõem a realização de dois objetivos elencados, o fortalecimento da marca visando ao aumento dos lucros e a entrada no mercado vegetariano.

É importante salientar que se tornou bastante evidente, a partir das análises e construção do trabalho, uma postura historicamente reativa da empresa, que a partir de uma primeira tentativa frustrada de inovação no mercado, se adaptou a um modo de operar já existente da sua principal concorrente, *Totosinho*.

Espera-se, a partir da elaboração do presente plano, uma mudança significativa no modo de operar da *Dogoloco*. A empresa, que vinha desde a sua fundação sem um norte estratégico estruturado e planejado, pela primeira vez, terá a oportunidade de executar ações dentro de um plano que possibilite uma maior velocidade, assertividade e alinhamento das ações. Além disso, a partir do plano, será a primeira vez que a empresa contará com instrumentos e indicadores claros de desempenho, que servirão como “relógios” para a administração da empresa.

O presente Plano de Marketing, apesar de criado para 2020, não pode ser encarado como um manual definitivo. Com a implementação e controle dos resultados, é imperativo que a administração mantenha as estratégias atualizadas, principalmente no que tange ao preço e distribuição dos produtos. Em relação ao objetivo de entrada no mercado vegetariano, que engloba a estratégia de um lançamento de uma nova marca, é imprescindível que se faça um novo estudo aprofundando esta questão. Na medida em que a marca for ao mercado, é necessário manter as análises e atualizar as estratégias, uma vez que uma empresa nova no mercado possui uma volatilidade maior esperada.

REFERÊNCIAS

ABRAS BRASIL. **Demanda por produtos vegetarianos ainda é maior do que a oferta no Brasil**. 2015. Disponível em: <http://www.abrasnet.com.br/clipping.-php?area=1&clipping=51257>. Acesso em: 20 maio 2019.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definitions of Marketing**. 2013. Disponível em: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>. Acesso em: 09 jun. 2019.

BARBIERI, C. **Herdeiro de império das comunicações abre empresa de salgados em São Paulo**. 2013. Disponível em: <https://economia.ig.com.br/-empresas/comercioservicos/2013-01-08/herdeiro-de-imperio-das-comunicacoes-abre-empresa-de-salgados-em-sao-paulo.html>. Acesso em: 29 set. 2019.

BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Marketing Contemporâneo**. 12 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRASIL ESCOLA. **Pirâmides Etárias**. 2018. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/piramides-etarias.htm#>. 2018. Acesso em: 29 set. 2019.

FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. 9. ed. São Paulo: Thomson, 2005.

FREITAS, H. *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

INTERNATIONAL AGENCY FOR RESEARCH ON CANCER. **IARC Monographs evaluate consumption of red meat and processed meat**. 2015. Disponível em: https://www.iarc.fr/wp-content/uploads/2018/07/pr240_E.pdf. Acesso em: 20 maio 2019.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLAVO, J. Com clientes mais exigentes, onda gourmet invade os supermercados.

Gazeta do Povo, 15 nov. 2017. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/tendencia-supermercados-gourmet/>. Acesso em: 29 set. 2019.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Elsevier: Rio de Janeiro, 2004.

PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. **Marketing**: Conceitos e Estratégias. Tradução: Cecília L. Q. Mattoso. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SCHELLER, F. Busca por estilo de vida mais saudável pressiona indústria de alimentos no País. **Jornal O Estado de São Paulo**, 08 abr. 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,busca-por-estilo-de-vida-mais-saudavel-pressiona-industria-de-alimentos-no-pais,70002259073>. Acesso em: 29 set. 2019.

SOCIEDADE BRASILEIRA VEGETARIANA. **Vegetarianismo**. 2017. Disponível em: <https://www.svb.org.br/vegetarianismo1/o-que-e>. Acesso em: 20 maio 2019.

SOCIEDADE BRASILEIRA VEGETARIANA. **Mercado Vegetariano**. 2018. Disponível em: <https://www.svb.org.br/vegetarianismo1/mercado-vegetariano>. Acesso em: 20 maio 2019.

STARTSE. **Por que a Construção Civil não saiu da crise (e como ela pode sair em 2019)?** 2019. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/mercado/60081/-por-que-construcao-civil-nao-saiu-da-crise-e-como-ela-pode-sair-em-2019>. Acesso em: 29 set. 2019.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**: guia prático. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE COM FUNCIONÁRIOS

1. Informações do entrevistado:
 - a) Idade;
 - b) Nível de Escolaridade;
 - c) Tempo de trabalho;
 - d) Atividade principal na empresa;
2. Você sabe o que é vegetarianismo?
3. Você saberia identificar quais sabores são vegetarianos?
4. Você possui vegetarianos em seu ciclo de amigos?
5. Qual a primeira palavra que vem à cabeça quando pensa em vegetarianismo?
6. Você já pensou em se tornar vegetariano?
7. Qual o público alvo da Dogoloco? Qual perfil destes clientes?
8. Quais são os doguinhos mais vendidos? Vocem tem ideia da quantidade?
9. Qual a opinião dos clientes a respeito dos doguinhos sem salsicha? Você já ouviu algum comentário destes produtos?
10. Como os clientes ficam sabendo da Dogoloco?
11. Como você apresentaria a Dogoloco para uma pessoa que ainda não conhece a empresa?