

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

**Lucas Bassôa Carniel**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA BRUBINS COMÉRCIO  
DE ALIMENTOS E SUPERGELADOS LTDA.**

**Porto Alegre  
2011**

**Lucas Bassôa Carniel**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA BRUBINS COMÉRCIO  
DE ALIMENTOS E SUPERGELADOS LTDA.**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências Admi-  
nistrativas da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do  
grau de Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcia Dutra de Barcellos**

**Porto Alegre**

**2011**

**Lucas Bassôa Carniel**

**PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA BRUBINS COMÉRCIO  
DE ALIMENTOS E SUPERGELADOS LTDA.**

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

Conceito final:

Aprovado em ..... de ..... de .....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Luís Felipe Machado do Nascimento – UFRGS

---

Orientador – Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcia Dutra de Barcellos – UFRGS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha orientadora Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marcia Dutra de Barcellos, pelos ensinamentos e pela dedicação a este trabalho.

A todos os professores da Escola de Administração, por terem me habilitado a ser um administrador ético e com orgulho da minha profissão.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul, por prover ensino de qualidade à sociedade.

Agradeço especialmente ao Sr. Bruno Reinstein, por ter aberto as portas de sua empresa e permitido que esse trabalho pudesse ser realizado.

À Dell, minha segunda universidade, em especial ao meu gerente e amigo Marcos Nähr, pela compreensão, apoio e folgas concedidas durante o período de realização desse trabalho.

Agradeço aos meus amigos, por entenderem a minha ausência em muitos happy hours, aniversários e em diversos outros eventos.

E finalmente agradeço aos meus familiares, em especial à minha mãe Ilka, ao meu pai José Antônio, ao meu padrasto Eduardo, à minha madrastra Mariângela e aos meus irmãos Letícia e Eduardo, pelo carinho, apoio e amor incondicional durante todos esses anos.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo principal a elaboração de um plano de marketing para a Brubins, empresa familiar de comércio de alimentos congelados com sede em Porto Alegre, RS. Esse estudo visa auxiliar a empresa no que diz respeito à sua administração de marketing, buscando a sua consolidação no mercado de *food service* local. Para tanto, foi realizada uma análise de seu ambiente interno e externo e posteriormente elaborada a matriz SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), onde verificou-se as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças da Brubins. Com base nesses dados e nas teorias de administração e de marketing, estabeleceu-se objetivos e elaborou-se estratégias de marketing. Por fim, foram determinados o planos de ação e as ferramentas de controle e reavaliação necessários para a implementação desse plano de marketing na empresa.

**Palavras-chave:** plano de marketing, Brubins, comida congelada, empresa familiar, mercado de *food service*, análise SWOT, estratégia de marketing

## ABSTRACT

The present work has the main objective of developing a marketing plan for Brubins, a family-owned frozen food company based in Porto Alegre, Brazil. This study aims to assist the company regarding its marketing management, seeking its consolidation in the local food service market. In order to do so, an analysis of its internal and external environments was performed and later the elaboration of a SWOT matrix, where Brubins' strengths, weaknesses, opportunities and threats were found. Based on these data and the theories of management and marketing, it was then possible to establish goals and determine marketing strategies. Finally, a plan of action was laid out, along with the review and control tools needed to implement this marketing plan in the company.

**Keywords:** marketing plan, Brubins, frozen food, family business, food service market, SWOT analysis, marketing strategy

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Modelos de Desenvolvimento de Planos de Marketing .....	19
Figura 1 – Matriz SWOT .....	24
Figura 2 – Setor de Comida Pronta Congelada de Porto Alegre.....	39
Figura 3 – Projeção da População Brasileira .....	41
Gráfico 1 – Distribuição Percentual do Consumo de Alimentos .....	44
Gráfico 2 – Ações empresariais que geram admiração e respeito na ótica dos consumidores.....	47
Quadro 2 – Matriz SWOT Brubins.....	51
Quadro 3 – Classificação das Estratégias de Marketing por Tipo .....	54
Quadro 4 – Classificação das Estratégias de Marketing Conforme Elementos da Análise SWOT .....	55
Quadro 5 – Plano de Ação – Objetivo 1 .....	62
Quadro 6 – Plano de Ação – Objetivo 2 .....	63
Quadro 7 – Plano de Ação – Objetivo 3 .....	64

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>BRUBINS</b>	<b>11</b>
2.1	HISTÓRICO	11
2.2	MISSÃO	12
2.3	VISÃO	12
2.4	VALORES	12
<b>3</b>	<b>DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
5.1	CONCEITO DE MARKETING	15
5.2	COMPOSTO DE MARKETING	16
5.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	17
5.4	PLANO DE MARKETING	18
5.5	ANÁLISE SITUACIONAL	21
<b>5.5.1</b>	<b>Ambiente Interno</b>	<b>21</b>
<b>5.5.2</b>	<b>Ambiente Externo</b>	<b>22</b>
5.6	ANÁLISE SWOT	23
5.7	OBJETIVOS DE MARKETING	25
5.8	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	26
5.9	PLANO DE AÇÃO	27
5.10	CONTROLE E REAVALIAÇÃO	28
<b>6</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>29</b>
6.1	OBJETIVO GERAL	29
6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	29
<b>7</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>30</b>
7.1	COLETA DE DADOS	30
7.2	ANÁLISE DE DADOS	31
<b>8</b>	<b>PLANO DE MARKETING</b>	<b>32</b>
8.1	ANÁLISE SITUACIONAL	32
<b>8.1.1</b>	<b>Ambiente Interno</b>	<b>32</b>
8.1.1.1	A Empresa	32
8.1.1.2	Fornecedores	36
8.1.1.3	Clientes	37



8.1.1.4	Concorrentes .....	38
<b>8.1.2</b>	<b>Ambiente Externo .....</b>	<b>40</b>
8.1.2.1	Ambiente Demográfico .....	40
8.1.2.2	Ambiente Econômico.....	43
8.1.2.3	Ambiente Tecnológico .....	44
8.1.2.4	Ambiente Sócio-cultural.....	45
8.2	ANÁLISE SWOT .....	48
<b>8.2.1</b>	<b>Forças .....</b>	<b>48</b>
<b>8.2.2</b>	<b>Fraquezas .....</b>	<b>48</b>
<b>8.2.3</b>	<b>Oportunidades .....</b>	<b>49</b>
<b>8.2.4</b>	<b>Ameaças .....</b>	<b>50</b>
<b>8.2.5</b>	<b>Matriz SWOT.....</b>	<b>51</b>
8.3	OBJETIVOS DE MARKETING .....	51
8.4	ESTRATÉGIAS DE MARKETING .....	52
<b>8.4.1</b>	<b>Estratégia de Produto.....</b>	<b>52</b>
<b>8.4.2</b>	<b>Estratégia de Preço .....</b>	<b>52</b>
<b>8.4.3</b>	<b>Estratégia de Praça.....</b>	<b>53</b>
<b>8.4.4</b>	<b>Estratégia de Promoção.....</b>	<b>53</b>
<b>8.4.5</b>	<b>Classificação das Estratégias de Marketing .....</b>	<b>54</b>
8.5	PLANO DE AÇÃO .....	55
8.6	CONTROLE E REAVALIAÇÃO .....	65
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>66</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>68</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS GESTORES .....</b>	<b>71</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A invenção, o desenvolvimento e a introdução do conceito de comida congelada é um assunto que até hoje gera discussão. Pelo menos três fontes diferentes afirmam ter tido participação fundamental na criação da primeira refeição congelada, que mais tarde viria a resultar na criação de um segmento a parte na indústria alimentícia que tem recebido bastante atenção ultimamente. No entanto, a empresa norte-americana C.A. Swanson & Sons é considerada a pioneira na divulgação e comercialização de pratos congelados, ou "TV Dinners" como são mais conhecidos nos Estados Unidos.

A primeira refeição congelada da C.A. Swanson & Sons, composta de carne de peru com molho de fubá, purê de batatas, ervilhas e batata-doce, apareceu nas prateleiras dos supermercados norte-americanos em 1953 a um preço de 98 centavos de dólar. O produto era voltado à esposas que estavam começando aos poucos a buscar empregos e abandonar suas vidas de donas de casa. Rapidamente, outras variações de refeições congeladas começaram a surgir, porém somente a partir dos anos 70 tiveram a sua produção massificada e a competição intensificada com a popularização do fornos de microondas nos lares norte-americanos e posteriormente no resto mundo, chegando aos lares brasileiros em meados dos anos 80.

Desde então, nas últimas três décadas, a demanda por refeições congeladas vem sofrendo um aumento considerável. Pode-se dizer que grande parte dessa procura deu-se pelas mudanças no estilo de vida dos consumidores, que por causa da falta de tempo e de suas rotinas cada vez mais ocupadas procuram por soluções mais práticas, convenientes e saudáveis como alternativas à restaurantes e ao preparo de refeições tradicional.

Atender as necessidades desses consumidores, que cada vez mais fogem da estrutura familiar tradicional: estruturas mono-parentais, pessoas que optam por morar sozinhas, casais sem filhos, etc., virou, então, necessidade crucial das empresas participantes dessa indústria, cada vez mais saturada com novos entrantes.

E é nesse cenário que está inserida a Brubins, empresa familiar especializada no comércio de alimentos e pratos congelados que atende a região da Grande Porto Alegre, no estado do Rio Grande do Sul. Fundada em 1983 pelo casal Paulo Roberto e Carmen Suzana Reinstein, a Brubins atualmente está passando por sua primei-

ra sucessão de gestão e será em breve totalmente administrada pelo filho do casal, Bruno Reinstein.

Frente a esse panorama desafiador, o presente trabalho visa propor um plano de marketing para a empresa Brubins sob a ótica dos conceitos estudados ao longo do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

O plano de marketing foi desenvolvido para empresa contemplando especificamente o negócio de produtos congelados. Para definir os objetivos deste plano foi preciso fazer uma análise da situação atual da empresa incluindo fatores internos e externos e tendo em vista os objetivos estratégicos de posicionamento dos produtos no mercado.

O produto final deste estudo é um documento completo contendo ações e estratégias viáveis e fundadas na teoria de marketing de modo a auxiliar a empresa Brubins a alcançar seus objetivos organizacionais e fortalecer-se dentro do mercado em que atua para manter-se competitiva e atualizada.

## 2 BRUBINS

### 2.1 HISTÓRICO

A história da empresa começou, mesmo antes de sua fundação, em 1979 quando a nutricionista e socióloga Carmem Suzana lançou-se como profissional e empresária do ramo da alimentação congelada. Com a oportunidade de trocar informações com profissionais que trabalhavam no exterior, no ramo de restaurantes, ela foi instigada a criar preparações básicas e pré-preparo de pratos congelados, fato este que tornava mais ágil e prática a confecção de suas criações.

Em seguida, Carmem iniciou pesquisas e fez cursos a fim de aprofundar seus conhecimentos. Suas criações eram inicialmente para consumo doméstico, focando em comidas leves e preparações simples para seus filhos, ainda crianças. O próximo passo foi, com a ajuda de uma sócia da área, abrir uma empresa de eventos, coquetéis e festas, o que não teve prosseguimento devido à outras atividades profissionais que ela desenvolvia na época.

Entretanto, por sua experiência prévia no congelamento de alimentos, amigos próximos começaram a solicitar dicas de preparo de refeições e de treinamento de empregadas domésticas, o que acabou despertando nela o interesse de formular cursos de congelamento de alimentos, destinado a donas de casa interessadas nesta prática. Estes cursos acabaram culminando na publicação do seu primeiro livro intitulado de “Como Congelar os Alimentos”, que chegou a ter oito edições; seguido pelos livros “Dieta Congelada” e “Festa Especiais, Ceia de Natal Congelada”, todos com edições esgotadas, publicados pela Editora Sulina.

Após, Carmem foi procurar especializações em São Paulo e acabou fazendo contato com diversas empresas e profissionais da área na busca do domínio da técnica de congelamento de alimentos. Com o crescimento e a grande explosão da comida congelada e a vontade empreendedora para expandir esse negócio, a nutricionista treinou uma equipe de cozinheiras diaristas para o congelamento por atacado, o qual era destinado a famílias que tinham o objetivo de preparar o cardápio alimentar de uma semana, quinze dias ou até mesmo do mês inteiro. Seu trabalho era

o planejamento dessas refeições a partir do levantamento das preferências da família e do valor nutricional dos alimentos.

Em vista da grande expansão deste ramo, no final de 1983 a família inteira resolver unir-se em sociedade para a fundação da empresa. A Brubins, que inicialmente era dedicada exclusivamente a produção de comida congelada, ampliou sua linha de produtos com o atendimento de comensais para refeições prontas em seu restaurante.

## 2.2 MISSÃO

Oferecer produtos e serviços na área gastronômica, valorizando o aspecto nutritivo, a qualidade, o sabor e a correta técnica de elaboração de cada alimento, para contribuir com a saúde de nosso cliente.

“Nosso objetivo é superar consistentemente as expectativas de nossos clientes, que buscam contemplar os prazeres da gastronomia em suas vidas.”

## 2.3 VISÃO

Ser reconhecida em seu segmento de atuação como sinônimo de alta qualidade, confiabilidade e honestidade. Promovendo hábitos saudáveis.

## 2.4 VALORES

- Satisfação do Cliente
- Alimentos saudáveis
- Praticidade, variedade e qualidade

### 3 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O mercado composto por empresas que oferecem alimentação fora do lar e pelas empresas que produzem alimentos prontos, como comida congelada e telenrega é chamado de mercado de *food service*.

O Brasil possui cerca de 1,2 milhão de estabelecimentos que preparam refeições fora do lar, esses estabelecimentos são responsáveis por 8% dos empregos diretos do país, o equivalente a quase seis milhões de pessoas (IBGE, 2000).

A Brubins, uma das pioneiras do ramo de alimentos congelados do sul do Brasil, cresceu de maneira constante nas suas duas primeiras décadas de vida, tornando-se bastante conhecida atualmente pelo público feminino na faixa etária dos 35 aos 60 anos, grupo consumidor que acompanhou de perto o crescimento da empresa. Entretanto, a Brubins procurou sempre focar seus investimentos no desenvolvimento de novas tecnologias de congelamento e na qualificação de seus funcionários, inovando pouco nas áreas de comunicação e canais de venda, o que resultou em um baixo alcance ao público mais jovem, tanto masculino quanto feminino, na faixa etária dos 20 aos 34 anos. Esse grupo consumidor, segundo dados do Censo 2010 publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), representa aproximadamente 26% da população total de Porto Alegre, sendo uma das faixas etárias de maior crescimento e concentração de pessoas do município.

A Brubins, logo, enfrenta atualmente dificuldades para atingir e fidelizar esse público-alvo de maneira eficaz e duradoura e, frente a esta situação, percebeu a importância do desenvolvimento de um plano de marketing que respondesse as seguintes questões: **Como utilizar de maneira adequada os conceitos de marketing para garantir um aumento na sua participação de mercado junto ao público-alvo anteriormente mencionado? Quais ferramentas de comunicação de marketing seriam mais indicadas para atingir tal objetivo? Quais os melhores canais para distribuir seus produtos de modo a garantir um melhor alcance de sua marca?**

O presente estudo analisou a situação atual da empresa frente ao ambiente interno e externo e identificou ações estruturadas de marketing, visando principalmente o aumento da sua participação de mercado frente ao público-alvo unissex pertencente à faixa etária dos 20 aos 34 anos.

## 4 JUSTIFICATIVA

Uma empresa, para manter-se competitiva, necessita de um bom planejamento que a auxilie a atingir as suas metas e os seus objetivos, tanto os de curto quanto os de longo prazo. Além disso, segundo a pesquisa “Brasil FoodTrends 2020”<sup>1</sup>, realizada em 2010 pelo FIESP/IBOPE, uma questão bastante importante na próxima década será a conveniência e a praticidade na alimentação dos brasileiros. A pesquisa aponta que é esperado um forte aumento na demanda por produtos que permitem uma economia de tempo e esforço dos consumidores, ou seja, refeições prontas e semi-prontas, alimentos de fácil preparo.

O plano de marketing proposto neste estudo, portanto, visou auxiliar a empresa Brubins a utilizar adequadamente os conceitos de marketing para desenvolver ações concretas e coerentes de modo a melhor preparar-se para atender o aumento de demanda mencionado. As ações que foram aqui propostas tiveram foco, principalmente, no público jovem, e buscaram manter os padrões de qualidade e atendimento e a tradição que a Brubins possui na cidade de Porto Alegre.

Os resultados desse estudo serão apresentados para os gestores da empresa a fim de que as ações recomendadas pelo plano de marketing pudessem ser rapidamente postas em prática. Além disso, o presente estudo poderá servir como modelo para futuros planos de marketing, voltados tanto para essa quanto para outras indústrias e mercados, podendo também servir como base para pesquisas de tendências e satisfação da indústria de alimentos congelados.

---

<sup>1</sup> Pesquisa que aponta as tendências que influenciarão o setor de alimentos no Brasil nos próximos 10 anos.

## 5 REVISÃO TEÓRICA

### 5.1 CONCEITO DE MARKETING

O conceito de marketing varia bastante de autor para autor. De acordo com a última definição aprovada pela American Marketing Association (AMA) datada de Outubro de 2007, marketing é a atividade e os processos de criação, comunicação, entrega e a troca de ofertas que possuam valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade em geral. De acordo com essa definição, o marketing, para ser efetivo, precisa ser capaz de estimular e resultar em algo relevante a partir do relacionamento entre as partes envolvidas, que na maior parte dos casos, dá-se entre uma organização e os seus clientes.

Segundo Kotler (2006, p. 4), marketing “envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas”. Para o autor, o marketing deve procurar suprir essas necessidades de maneira lucrativa.

Já de acordo com McCarthy e Perreault (1997), o marketing é um conjunto de atividades executadas por organizações, além de ser um processo social. Em outras palavras, um grupo de consumidores em potencial, com necessidades similares, está disposto a trocar algo de valor para adquirir o que as organizações oferecem com a finalidade de sanar suas necessidades e desejos.

Kotler (2006) afirma ainda que o conceito principal de marketing é a troca, que envolve a obtenção de um produto ofertado por alguém ou uma organização oferecendo-se algo em troca. E, para que o potencial de troca possa existir, cinco condições são fundamentais:

- 1) Que existam pelo menos duas partes;
- 2) Que todas as partes tenham algo de valor que possa ser oferecido às outras partes;
- 3) Que todas as partes tenham capacidade de comunicação e entrega;
- 4) Que todas as partes estejam livres para aceitar ou recusar a oferta de troca;
- 5) Que todas as partes acreditem ser adequado participar da negociação.



A efetivação da troca depende das duas partes concordarem com termos que deixarão ambas em uma situação melhor ou igual, nunca pior, do que antes. “A troca é um processo de criação de valor porque normalmente deixa as partes envolvidas em melhor situação”, Kotler (2006, p. 5).

## 5.2 COMPOSTO DE MARKETING

O composto de marketing, também conhecido como *mix de marketing*, é formado pela combinação de diversas funções que podem ser gerenciadas pelas organizações que possibilitam o processo de troca. Segundo Kotler (2006), trata-se de um conjunto de funções básicas de marketing que podem ser usadas pelas empresas de forma tática e controlável para obter do mercado uma resposta desejável. Se estas funções forem executadas de maneira correta, elas proporcionarão a organização um atendimento satisfatório de seu mercado alvo.

De acordo com Churchill e Peter (2000), o composto de marketing é um conjunto de estratégias utilizadas que vão desde a concepção da idéia do produto até a sua inserção no mercado, utilizado para criar algum valor ao cliente e atingir os objetivos de marketing da organização.

As funções, também conhecidas como 4 Ps de marketing são:

- a) Produto: deve ser feito para suprir as necessidades e desejos do público alvo. Relacionam-se a ele as características, tamanho, qualidade, design, embalagem, variedades e marcas;
- b) Ponto (ou distribuição): somente se tiver acesso ao produto, o consumidor poderá verificar sua utilidade. O fator mais importante nesse quesito é o canal de distribuição no mercado, devido ao seu importante papel de ligação entre o produtor e o consumidor. Relacionam-se a ele a cobertura de mercado, localização dos pontos de vendas, estoques, logística e transporte;
- c) Promoção (ou comunicação): forma de comunicar-se com o consumidor da maneira mais adequada. Relacionam-se a ele a propaganda, *merchandising*, vendas e relações públicas;

- d) Preço: é aquilo que o cliente está disposto a pagar e que ainda traga o retorno desejado a organização. Relacionam-se a ele as condições de pagamento, desconto e condições de financiamento.

No entanto, apesar de parecerem independentes entre si, essas funções devem estar interligadas. É necessário que elas estejam bem conectadas para que a estratégia de marketing da empresa seja bem sucedida.

McCarthy e Perreault (1997, p. 46) comentam que, embora o cliente não faça parte do composto de marketing, ele “deve ser o alvo de todos os esforços de marketing”.

Por fim, Westwood (1996, p. 11) define que “a comunicação e o local preocupam-se em atingir seus clientes potenciais em primeiro lugar e os produtos e os preços permitirão a organização satisfazer as exigências do cliente”.

### 5.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O planejamento de marketing é fundamental para qualquer plano de marketing. Essa etapa consiste na análise de todos os fatores que influenciam diretamente no processo de entrega de valor para os clientes e consumidores de determinada organização.

O planejamento estratégico de marketing é de suma importância, pois entra em contato com todos os âmbitos da organização, fornecendo a direção que deve ser tomada pelas diversas áreas a fim de dar suporte ao plano de marketing que será desenvolvido e executado.

Ferrel et al. (2000) explicam os itens que compõem o processo de planejamento estratégico de marketing:

- a) Análise dos ambientes interno, externo e dos consumidores;
- b) Análise das forças e fraquezas internas e das oportunidades e ameaças externas;
- c) Missão, metas e objetivos organizacionais;
- d) Estratégia corporativa;
- e) Metas e objetivos de marketing: estratégia de marketing, implementação, avaliação e controle e o plano de marketing.

Um processo de marketing dentro de uma organização inicia a partir de uma análise das oportunidades de mercado, seguido de pesquisas e triagem com mercados alvo, desenvolvimento de estratégias de marketing, planejamento dos programas de marketing e culminando com a implementação de suas ações. O êxito desse processo está diretamente relacionado aos esforços dos membros da organização e do controle dos resultados obtidos.

Segundo Westwood (1996), o planejamento estratégico de marketing permite a uma organização decidir como utilizar seus escassos recursos da melhor maneira possível para atingir seus objetivos, levando-se em consideração as fontes de informação de mercado, tanto de dentro como de fora da empresa. Portanto, é essencial que a organização realize um planejamento minucioso e com objetivos claramente definidos. Isto significa utilizar os recursos de maneira racional, alinhando as ações organizacionais de acordo com as necessidades do mercado.

#### 5.4 PLANO DE MARKETING

Segundo Westwood (1996), o plano de marketing está inserido num plano organizacional mais amplo, ou seja, está em sincronia com os objetivos gerais e irá mais especificamente definir os objetivos de marketing de uma organização, criando e gerenciando estratégias para atingir as metas estabelecidas pelo plano. O plano de marketing ainda limitará as potencialidades e os desafios do segmento de mercado em que a organização está inserida, abordando suas vantagens e até mesmo desvantagens que essa possua frente à sua concorrência.

O desenvolvimento de um plano de marketing é parte importante das atividades de administração de marketing, em que os gerentes analisam o plano estratégico, preparam uma análise do ambiente interno e externo, desenvolvem estratégias e objetivos de marketing e avaliam os prováveis recursos utilizados e retornos esperados decorrentes da execução bem sucedida do plano. Um plano de marketing pode ser visto como um mapa, que mostra à organização os objetivos a serem atingidos e o caminho a ser percorrido para atingi-los, devendo identificar oportunidades de mercado e traçar estratégias de marketing, contemplando todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado (WESTWOOD, 1996).

Diferentes autores utilizam-se de diferentes abordagens para a elaboração de um plano de marketing eficaz, abaixo estão algumas delas.

<b>Westwood</b>	<b>Las Casas</b>	<b>Kotler</b>	<b>McDonald</b>
Definição dos objetivos corporativos	Dados externos	Sumário executivo	Missão
Pesquisa externa de marketing	Dados internos	Situação atual de marketing	Objetivos
Pesquisa interna de marketing	Determinação do desenvolvimento futuro	Análise de oportunidades e questões	Auditoria de marketing
Análise SWOT	Definição de objetivos e resultados esperados	Objetivos	Análise SWOT
Definição de objetivos e resultados	Definição de estratégias de marketing e orçamento	Estratégia de marketing	Contexto
Desenvolvimento de estratégias de marketing e planos de ação	Projeção de resultados	Programas de ação	Estratégias de marketing
Desenvolvimento de programas	Controle	Demonstrativo de resultados projetados	Resultados esperados
Orçamento		Controles	Planos alternativos
Comunicação do plano			Orçamento
Estabelecimento de controles			Implementação
Revisão e atualizações do plano			

**Quadro 1 – Modelos de Desenvolvimento de Planos de Marketing**  
 Fonte: Autor (2011)

Westwood (1996) afirma que um plano de marketing é uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado, ou seja, o mix de marketing.

Já Kotler e Keller (2006) definem o plano de marketing como o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing e o separa em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico, por meio de uma análise específica das oportunidades do mercado, estabelecerá a proposta de valor a ser oferecida e o público-alvo. Já o plano de marketing tático será mais detalhado, descrevendo características de produto, sua promoção, seu preço, os canais de venda a serem utilizados e os serviços envolvidos.

Ferrel e Hartline (2000) definem como cinco os propósitos necessários a fim de se entender o significado de um plano de marketing, quais sejam:

- a) Explica a situação atual e sua perspectiva da organização. Isso inclui a análise ambiental, a análise SWOT e a análise do histórico do desempenho da organização;
- b) Especifica os resultados esperados, de maneira que a organização consiga antecipar sua situação no final do período de planejamento;
- c) Descreve as ações específicas que devem ser adotadas, de maneira que possa ser atribuída a responsabilidade de cada ação. Esta é a base para a implementação eficaz das estratégias de marketing;
- d) Identifica os recursos necessários para a realização das ações planejadas;
- e) Permite o monitoramento de cada ação e seus resultados, de forma que os controles também sejam implementados. O feedback do monitoramento e controle fornece informações para o ciclo de planejamento no próximo período.

De acordo com o que foi exposto, é possível perceber que existem diversas metodologias para a elaboração de um plano de marketing. Para o desenvolvimento do plano de marketing para a empresa Brubins, optou-se por utilizar a metodologia proposta por Kotler (2000) adaptada para os fins desse trabalho de conclusão de curso de graduação.

## 5.5 ANÁLISE SITUACIONAL

A análise situacional é realizada através de um estudo aprofundado dos fatores externos e internos que influenciam a organização. Essa análise deve mostrar dados relevantes sobre o produto, o mercado, os concorrentes, a distribuição e o macroambiente. Os dados levantados neste ponto do plano servirão de base para as próximas etapas, tornando-se extremamente importante para o êxito do plano de marketing.

### 5.5.1 Ambiente Interno

A análise do ambiente interno é resultado do estudo de todos os fatores internos da organização que podem influir em seus negócios. Entregar valor para o cliente depende da cooperação entre as diversas áreas da empresa, muitas vezes indo além dos limites da função do administrador de marketing. Desta maneira, a análise do ambiente interno torna-se essencial, principalmente para a etapa de definição das forças e fraquezas da organização.

Segundo Kotler (2006), os principais fatores internos que devem ser analisados são:

- a) A empresa: o plano de marketing deve analisar a maneira como as diversas áreas da empresa estão atuando e realizando seu trabalho, avaliando o grau de harmonia na busca de entrega de valor ao cliente;
- b) Fornecedores: constituem o elo fundamental no sistema de entrega de valor para o cliente. A análise dos fornecedores deve avaliar todos os fatores que podem influenciar na satisfação do cliente, como a escassez dos produtos, demora na entrega ou qualidade;
- c) Intermediários de marketing: são os componentes da cadeia de valor que auxiliam a empresa a promover, vender e distribuir seus produtos. O desempenho dos intermediários pode ser decisivo para o sucesso da organização;

- d) Clientes: a empresa precisa analisar detalhadamente o mercado onde se encontram seus clientes. Kotler (2006) divide os clientes entre consumidores, de negócios, revendedores, governamentais e internacionais. A definição clara da localização de seus clientes é fundamental visto que é a partir dela que se dirigem todos os esforços de marketing;
- e) Concorrentes: o estudo dos fatores internos deve considerar de que forma é possível adquirir uma vantagem estratégica com relação a concorrência. É necessário, portanto, considerar o tamanho e posição da empresa em relação a seus concorrentes diretos;
- f) Públicos: um público consiste em qualquer grupo de indivíduos que tenha algum interesse atual ou potencial na organização ou que possa causar impacto em seus negócios. Um plano de marketing deve considerar seus públicos principais e como atingi-los de forma positiva.

### **5.5.2 Ambiente Externo**

A análise do ambiente externo fornece subsídios que serão importantes na definição das possíveis ameaças e oportunidades aos negócios da empresa. O plano de marketing deve considerar seis grandes forças, suas dinâmicas e como elas afetam o marketing organizacional (KOTLER, 2000).

- a) Ambiente demográfico: O estudo do tamanho, densidade, localização, idade, sexo e raça entre outros dados estatísticos é de grande importância para o plano pois fornece informações sobre a constituição dos mercados;
- b) Ambiente econômico: Consiste em fatores que afetam o poder de compra e o padrão de consumo do público;
- c) Ambiente físico-natural: Abrange os recursos naturais utilizados como insumos pelos profissionais de marketing;
- d) Ambiente tecnológico: Envolve todas as questões relativas à pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, assim como a legislação que as regulamenta;

- e) Ambiente político-legal: Consiste em leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que afetam e limitam a atuação de organizações e indivíduos em uma sociedade;
- f) Ambiente sócio-cultural: constituído de instituições e outras forças que afetam os valores, percepções, preferências e comportamentos básicos da sociedade.

## 5.6 ANÁLISE SWOT

A partir da análise do ambiente externo e interno é possível partir para a análise SWOT.

De acordo com Ferrel et al. (2000) a análise SWOT é um modelo simples e direto que fornece direção e serve como um catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis.

O termo SWOT deriva do inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats* e corresponde à análise e definição das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que dizem respeito aos processos e negócios de uma organização. Essas características são então delineadas em uma matriz ou quadro para melhor visualização e análise.

Westwood (1996) complementa afirmando que a análise SWOT permite aos gestores que determinem o potencial e as limitações da sua oferta de produtos dentro de um mercado em questão. É uma maneira objetiva e simples de organizar as informações das etapas anteriores e classificá-las, viabilizando o plano de marketing.

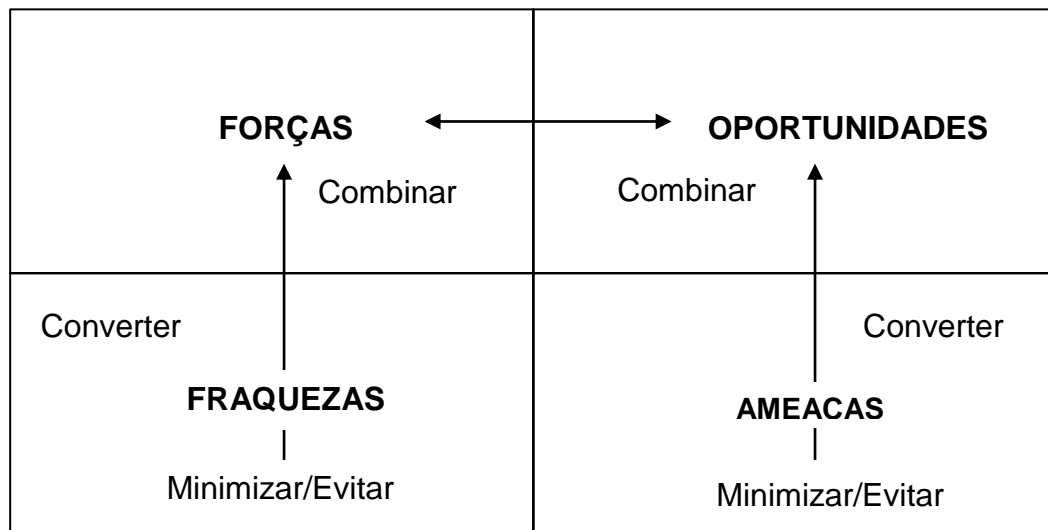
Os pontos fortes referem-se a tudo aquilo que a empresa faz e que a diferencia positivamente de seus concorrentes. Em contrapartida, as fraquezas são os pontos onde a empresa de alguma forma não está entregando valor aos seus clientes de forma competitiva. Estes dois pontos podem ser encontrados na análise do ambiente interno à organização e estão fortemente relacionados à percepção do cliente e às ações da concorrência.

As ameaças e oportunidades são reflexos do ambiente externo. O aproveitamento dos pontos fortes e superação dos pontos fracos de uma organização podem



não ser suficientes caso mudanças no ambiente alterem as condições de competição. Podemos classificar as ameaças como fatores que gerem incerteza ou dificuldades no alcance dos objetivos traçados. As oportunidades por sua vez, surgem como situações que facilitem o alcance dos objetivos do plano. Kotler (2000) define oportunidades como áreas de necessidade onde as empresas podem atuar rentavelmente, já ameaças como um desafio atribuído a uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que, caso não seja abordado por uma ação de marketing defensiva pode levar a uma redução nas vendas ou nos lucros.

Ferrel e Hartline (2000) sugerem ainda a elaboração de uma matriz para classificar as informações que levam às conclusões da análise SWOT, conforme o quadro 2 abaixo:



**Figura 1 – Matriz SWOT**  
 Fonte: Ferrel e Hartline (2000)

Para aproveitar bem a matriz SWOT, o analista de marketing precisa avaliar cada célula e combinar forças com oportunidades, converter fraquezas em forças e ameaças em oportunidades.

As forças combinadas com oportunidades resultarão em estratégias de aproveitamento das capacidades. Deste modo, é importante que a organização foque esforços nessa estratégia para que se adquira uma vantagem competitiva.

As forças combinadas com as ameaças podem indicar para a organização uma mudança no ambiente, no entanto, isso geralmente representa pouca opção de atuação para a empresa, visto que uma intervenção no mercado é muito difícil.

As fraquezas combinadas com oportunidades indicam estratégias de minimização das limitações, isto é, a empresa deve melhorar o que foi identificado como fraqueza para que possa tomar vantagem da oportunidade.

E, por fim, as fraquezas combinadas com ameaças resultarão em estratégias de conversão das desvantagens, incluindo modificações profundas na empresa.

A matriz SWOT, se desenvolvida com eficiência, é uma ferramenta muito útil para os profissionais de marketing e deve ser utilizada continuamente.

## 5.7 OBJETIVOS DE MARKETING

Após a identificação das forças e fraquezas da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente em que uma empresa está inserida, devem ser definidos os objetivos e metas de marketing. Escolher objetivos e transforma-los em metas é fundamental para que as futuras decisões estejam em conformidade com os rumos que se deseja dar a empresa.

Os objetivos de marketing estão constantemente relacionados com o composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição). Para Ferrel et al. (2000), os objetivos de marketing são declarações formais dos resultados desejados do Plano de Marketing. Ou seja, a empresa materializa como objetivos suas metas na realização do plano de marketing. Segundo definição de Las Casas (2001), objetivos representam para um plano de marketing tudo aquilo que a empresa quer atingir, e estes objetivos são possíveis de atingir por meio de estratégias e táticas incluídas no plano.

Os objetivos estabelecidos no plano de marketing devem ser, acima de tudo, quantificáveis, realistas e consistentes (KOTLER, 2006). Por serem quantificáveis, devem ser expressos em termos de valores ou percentuais. Termos vagos como “aumentar” ou “melhorar” não devem ser utilizados (WESTWOOD, 1996). Além disso, os objetivos devem ser elaborados de modo que, quando o plano for implementado, o desempenho alcançado possa ser comparado com objetivos pré-definidos (WESTWOOD, 1996).

## 5.8 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

As estratégias de marketing definem de que forma a empresa irá agir de modo a atingir os objetivos definidos. Envolve amplas definições a respeito do mercado alvo, posicionamento, linha de produtos, preço, pontos de distribuição, força de vendas, serviços, propaganda, promoção de vendas, pesquisa e desenvolvimento e pesquisa de marketing (KOTLER, 2000).

Segundo Cobra (1995), as estratégias estabelecem os caminhos a serem percorridos para que os objetivos possam ser atingidos, Isto é, os objetivos serão realizados através do caminho definido pela estratégia.

Westwood (1996) afirma que as estratégias de marketing para um plano de ação devem estar relacionadas às políticas gerais da empresa e entre elas próprias, gerando consistência e oferecendo chance de sucesso. Segundo o autor, as estratégias devem sempre considerar as variáveis de preço, produto, comunicação e distribuição de forma interligada. De acordo com essa abordagem, é possível perceber três tipos diferentes de estratégias:

- a) Estratégias defensivas: idealizadas para evitar a perda de clientes existentes, incluem ações como melhorar a imagem da empresa, melhorar a qualidade dos produtos ou serviços, superar suas falhas ou melhorar seu desempenho;
- b) Estratégias de desenvolvimento: criadas para desenvolver uma oferta maior de produtos e serviços aos clientes existentes. As estratégias típicas seriam aumentar a variedade de serviços oferecidos, encontrar diferentes utilidades para o produto ou desenvolver um novo produto;
- c) Estratégias de ataque: idealizadas para desenvolver o negócio através da captação de novos clientes. Inclui estratégias como desenvolver novos canais de distribuição, entrar em novos mercados geográfico e novos setores industriais.

Ainda com a combinação da fraqueza, oportunidade, ameaças e forças da análise SWOT, é possível obter diferentes estratégias de marketing:

- a) Estratégias de Aproveitamento das Capacidades: desenvolvidas a partir da combinação de uma ou mais oportunidades com um ou mais pontos fortes. Consideradas as estratégias de desenvolvimento;

- b) Estratégias de Minimização das Limitações: desenvolvidas a partir da combinação entre uma ou mais oportunidades com um ou mais pontos fracos. Consideradas as estratégias de crescimento;
- c) Estratégias de Conversão das Desvantagens: desenvolvidas a partir da combinação de um ou mais pontos fracos da empresa com uma ou mais ameaças do mercado. Consideradas as estratégias de manutenção.

A definição de qual estratégia a seguir depende diretamente da análise de risco e retorno frente as várias opções que podem ser adotadas. Estratégias de ataque geralmente envolvem maiores riscos, mas podem oferecer maiores retornos caso obtenham êxito. Estratégias defensivas, por sua vez, oferecem menos risco mas também oferecem margens de retorno financeiro menores.

Por fim, as estratégias devem, de preferência, ser classificadas e agrupadas de acordo com os quatro compostos do mix de marketing: preço, produto, propaganda e distribuição.

## 5.9 PLANO DE AÇÃO

Após definidas as estratégias para o atingimento dos objetivos de marketing, o próximo passo é o desenvolvimento do plano de ação, que irá transformar tais estratégias em responsabilidades, ações e tarefas que serão atribuídas a diferentes membros da organização. Segundo Las Casas (2001), essa é uma das mais importantes etapas de um plano de marketing. A versão final de um plano de ação é basicamente um sumário de todas as atividades programadas para um determinado período.

Tanto Las Casas (2001) quanto Westwood (1996) afirmam que o plano de ação corresponde a etapa operacional do planejamento estratégico de marketing. O plano de ação é o detalhamento do que será feito, de quem estará envolvido, de quando e de como as atividades serão desenvolvidas, bem como o resultado esperado.

No plano de ação, devem-se incluir todas as etapas antes determinadas no desenvolvimento da estratégia de marketing que necessitem de alguma ação. Cada tarefa a ser realizada deve ter um profissional ou departamento responsável, além

de conter um prazo para sua realização e uma expectativa de orçamento a ser utilizado.

## 5.10 CONTROLE E REAVALIAÇÃO

A etapa final do plano de marketing consiste em definir os controles necessários para que seja realizado o seu monitoramento. Essa etapa detalha como os resultados serão avaliados e controlados.

De acordo com Cobra (1995), as mudanças ambientais externas e internas podem tornar um plano obsoleto, desviando-se das estratégias básicas. Desta forma, o uso de um sistema de controle de modo a evitar que o plano de marketing caia em desuso ou se torne um documento sem valor é extremamente importante.

Para Westwood (1996), o sistema de controle irá atuar sobre as pessoas que tem a responsabilidade de executar o plano, e não sobre os prazos e custos. Por isso, ele deve ser simples, sendo necessário controlar apenas os eventos programados, as datas do cronograma, os recursos alocados e os resultados esperados e alcançados. O tempo entre uma análise de controle e outra dependerá da ação planejada, podendo ser considerado também o seu tempo de maturação, quando os resultados começarão a surgir de forma mais visível. A organização porém deve adotar a frequência de controle que julgar ideal, desde que o acompanhamento seja feito periodicamente.

Para que o controle e a reavaliação do plano de marketing sejam eficientes e eficazes, é importante prestar atenção nos seguintes itens:

- a) uma correta determinação dos indicadores que serão utilizados para avaliação;
- b) quem será responsável na organização por atualizar esses indicadores;
- c) qual a frequência que eles serão analisados;
- d) quem conduzirá essa análise.

Segundo Kotler (2006), com este controle a empresa poderá realizar a análise do andamento do projeto, monitorar os fatos positivos e negativos e realizar ajustes quando esses se fizerem necessários.

## 6 OBJETIVOS

### 6.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de marketing para a Brubins Comércio de Alimentos e Superfrescos Ltda.

### 6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever a situação atual da empresa;
- Identificar oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- Identificar pontos fortes e pontos fracos da empresa Brubins;
- Definir os objetivos de marketing;
- Determinar as estratégias de marketing;
- Elaborar um plano de ação.

## 7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir de uma análise dos objetivos a serem atingidos, determinou-se que o método mais apropriado a ser utilizado por este trabalho é a elaboração de um plano de marketing.

### 7.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados está diretamente ligada ao problema da pesquisa e busca obter informações para que os objetivos em questão possam ser atingidos.

A obtenção de dados pode ser feita de duas maneiras distintas: a fonte de dados da pesquisa é chamada de primária quando os dados são coletados pela primeira vez; secundários, quando a informação já existente pode ser útil para as finalidades de levantamentos específicos.

Várias fontes de informação podem ser utilizadas ao mesmo tempo, como: documentos, registros em arquivo, entrevistas espontâneas, observações diretas e participantes, entrevistas e levantamentos estruturados e entrevistas focais.

Para a elaboração deste plano de marketing foi necessário a coleta tanto de dados primários quanto de dados secundários. Os dados primários foram coletados através de entrevistas estruturadas em profundidade realizadas pessoalmente pelo autor deste estudo com o gestor da Brubins, Sr. Bruno Reinstein, e com as funcionárias Sra. Carolina Silva, nutricionista da empresa, e Sra. Mariana Vieira, atendente do caixa e responsável pelos pedidos de telentrega. As entrevistas foram realizadas no mês de maio de 2011 e tiveram duração de aproximadamente 2 horas para a entrevista com o gestor e em média de 20 minutos para as entrevistas com cada uma das duas colaboradoras da empresa. Os roteiros completos utilizados nessas entrevistas podem ser encontrados nos apêndices A e B deste trabalho. Já os dados secundários foram coletados através de levantamentos nos registros em arquivos e documentos e pesquisas na internet no mesmo período.

## 7.2 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados deu prioridade ao entendimento qualitativo da realidade da empresa através da análise dos dados originados das entrevistas e de outras fontes relevantes e compatíveis com a literatura pertinente. Os dados foram analisados, explorados e finalmente interpretados por meio da síntese e construção de significados durante o mês de junho de 2011.



## 8 PLANO DE MARKETING

Com base na metodologia descrita anteriormente, este capítulo apresenta o plano de marketing proposto para a empresa Brubins que inclui a análise situacional; a análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades (SWOT); os objetivos de marketing; as estratégias de marketing e, por fim, o plano de ação, controle e reavaliação que possibilitará a empresa concretizar as estratégias de marketing de modo a atingir os objetivos de marketing que foram estabelecidos.

### 8.1 ANÁLISE SITUACIONAL

Após a realização das entrevistas em profundidade com o gestor da Brubins, Sr. Bruno Reinstein, e com as colaboradoras Sra. Carolina Silva, nutricionista responsável pela supervisão da produção, e Sra. Mariana Vieira, atendente responsável pelo caixa e pelos pedidos de telentrega, além de um levantamento de dados secundários, foi possível traçar o perfil do ambiente interno e externo da empresa.

#### 8.1.1 Ambiente Interno

##### 8.1.1.1 A Empresa

A Brubins atualmente está presente em dois pontos de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul. A empresa tem sua sede localizada na rua Xavier Ferreira, 101, onde está a produção da empresa além dos setores administrativos. O segundo estabelecimento é o *Espaço Gastronômico*, restaurante localizado na rua 24 de Outubro, que serve também como ponto de venda para os produtos da empresa atendendo durante a semana das 9h as 18h e aos sábados das 9h as 17h.

A empresa que possui cerca de 20 funcionários separados entre produção, atendimento e administrativo, trabalha atualmente com 5 linhas de produto: Linha Sopas, Linha Tradicional, Linha Executivo, Linha Light e a linha sazonal Celebrar. De acordo com o Sr. Bruno, com exceção da Linha Sopas, cada linha possui características únicas e é destinada a atender necessidades específicas de diferentes públicos-alvo. Divididos entre as 5 linhas, a empresa produz 160 itens diferentes em seu cardápio, que são produzidos de acordo com a demanda, em dias diferentes.

“Celebrar” é a mais recente adição à linha de produtos Brubins. Essa linha substitui a linha Natal, voltada a atender encomendas de pedidos apenas para o dia 24 de dezembro, véspera de Natal. Segundo o Sr. Bruno, a empresa começou a receber pedidos de clientes que, por diversos motivos, queriam celebrar essa época em outras datas, o que resultava num custo de produção alto visto que a empresa precisava buscar seus insumos no varejo. Por esse motivo, criou-se a linha Celebrar que dispõe de pratos para atender clientes que recebem familiares e amigos durante todo mês de Dezembro e também no período de Páscoa e possui um volume de produção maior, resultando num aumento significativo das vendas nessas épocas festivas.

Com exceção dessa linha Celebrar, o portfolio de produtos da Brubins mantém-se inalterado há aproximadamente 5 anos, o que não é muito recomendado visto que a empresa não está aproveitando-se das novas tendências de alimentação. A empresa teme em trocar alguns pratos e deixar de agradar alguns clientes, e além disso, o Sr. Bruno afirma que o problema de incluir novos pratos no cardápio seria administrar esse estoque.

A capacidade produtiva atualmente gira em torno da produção de 500 porções por dia. Como trabalha-se com alguns pratos com porções para duas pessoas, a empresa possui em média a capacidade de produzir 250 a 350 pratos por dia, dependendo dos pratos a serem produzidos em um determinado dia. A Brubins procura manter um estoque mínimo no seu ponto de venda de determinados produtos equivalente às vendas de uma semana, e um estoque de segurança na câmara fria da sede equivalente a 5 dias de venda.

Cada prato possui validade de 6 meses, no entanto o limite que os pratos ficam no estoque sem serem vendidos é de até um mês. Segundo o Sr. Bruno a empresa, que trabalha com o sistema de gerenciamento de estoques PEPS – primeiro

a entrar, primeiro a sair –, pretende reduzir o tempo de armazenagem para até 15 dias através de algumas mudanças em seus processos internos.

Há algum tempo a empresa já vem focada na melhoria de seus processos, especialmente o processo produtivo. Recentemente, a cozinha de 200m<sup>2</sup> da fábrica foi reformada e expandida, tendo os seus sistemas hidráulicos e elétricos refeitos, além da instalação de um piso novo. Essa reforma foi feita visando um melhor fluxo de produção, e de acordo com o Sr. Bruno, a cozinha está próxima do ideal. Além disso, a aquisição de um aparelho ultra congelador reduziu o tempo de congelamento dos pratos produzidos para 40 minutos, comparados às 12 horas necessárias anteriormente. Essas mudanças melhoraram o tempo de resposta da empresa, que agora consegue repor produtos em seu estoque mais rapidamente sem precisar manter grandes quantidades de cada prato estocados.

A Sra. Carolina, nutricionista da empresa, foi contratada em abril de 2011 e ficou incumbida de supervisionar a produção dos congelados e controlar o que foi vendido e o que precisa ser produzido. Ela comenta que antigamente o planejamento da produção de um determinado prato era iniciado somente após a venda do estoque, e mesmo existindo alguns pratos presentes em mais de uma linha de produtos, a produção era feita apenas para uma determinada linha em um dia, podendo ser novamente produzida para uma outra linha no dia seguinte, o que gerava um descontentamento na equipe de produção. Segundo a Sra. Carolina, ela está implementando um novo processo produtivo, no qual analisou-se a fundo o cardápio e verificou-se quais pratos poderiam ser agrupados, de modo a otimizar a produção e gerar um ciclo produtivo que dura em média 12 dias. De acordo com a nutricionista, esse processo irá agilizar os pedidos de compra com os fornecedores além de otimizar o processo produtivo de cada prato, reduzindo custos e aumentando a capacidade.

Com relação ao preço dos produtos, a Brubins trabalha com um preço único para todos os pratos da linha Executiva (R\$13,60) e também para os da linha Light (R\$15,30), além disso na compra de cada 10 pratos dessas linhas, o cliente leva um prato adicional de brinde. Nas outras linhas, o preço varia de acordo com o prato iniciando-se em R\$15,50 na linha Família e R\$6,90 na linha Sopas, nessas linhas é oferecido um desconto de 5% na compra de 10 ou mais pratos. De acordo com o gestor, um dos problemas da Brubins é sua política de preços, visto que não é possível manter uma margem de lucros constante devido a bruscas variações no preço

dos insumos, por tratar-se de alimentos. No entanto, a Sra. Carolina Silva afirma que o software utilizado pela Brubins está preparado para calcular o custo real de produção de cada prato assim que a empresa começar a adicionar o custo dos insumos no momento em que esses entrarem no estoque, na medida que esses valores automaticamente atualizam o custo final de produção. Essa prática vai auxiliar a empresa a tomar melhores decisões com relação a sua política de preços.

No que diz respeito às vendas da empresa, o ticket médio dos clientes é de cerca de R\$150 por mês. Porém, esses valores variam bastante. Alguns clientes chegam a gastar cerca de R\$600 a R\$1000 reais por mês. A empresa conta também com clientes frequentes, que a cada 15 dias visita a empresa e compram em torno de R\$300. Mas, segundo a Sra. Mariana Vieira, a maioria dos clientes compram 10 pratos para ganhar um de brinde.

Essas vendas são geradas através dos dois canais que a empresa trabalha atualmente: o ponto de venda e a telentrega. Atualmente a distribuição é uma das grandes barreiras para o crescimento da Brubins. Cerca de metade dos pedidos da Brubins são realizados através de pedidos por telefone e a outra metade é realizada através de pedidos no ponto de venda. No entanto, o único ponto de venda da empresa, localizado em uma área nobre e de fácil acesso, é alugado e foi recentemente requisitado pelo proprietário do imóvel. Por causa disso, a empresa está procurando novas estratégias para o seu negócio, visto que o movimento do restaurante representa em torno de 30% do faturamento e a empresa ganhou cerca de 50% novos clientes para o seu negócio de congelados devido ao ponto de venda.

Com relação às finanças da empresa, o Sr. Bruno considera ser um dos pontos fracos da empresa. A Brubins atualmente está passando por sua primeira transição de geração familiar, passando dos pais e fundadores da empresa, Sr. Paulo Roberto e Sra. Carmem Susana, para o filho. Logo, a maior parte das decisões financeiras, no que diz respeito a aquisição de novos aparelhos, ou outros novos investimentos, ainda precisam do aval dos fundadores, que hoje trabalham como uma espécie de conselheiros.

No que diz respeito a divulgação da Brubins, em suas comunicações a empresa procura ressaltar a praticidade e o sabor caseiro dos seus produtos, remetendo a elementos que lembrem o lar. A empresa conta com uma agência de publicidade contratada, a Fator Digital, que é responsável pelo site da empresa, além do auxílio na execução das ações de comunicação. A empresa trabalha durante a maior

parte do ano com anúncios no *Google AdWords* e com malas diretas. Segundo a atendente de caixa, Sra. Mariana Vieira, a maior parte dos novos clientes tem seu primeiro contato com a Brubins através das ações do *Google AdWords*, ao passo que ações de mala direta, por sua natureza, atraem em sua maioria, vendas de clientes já existentes.

A Brubins conta com um cadastro de cerca de 3.000 clientes ativos o qual utiliza para as suas ações de mala direta. Além dos clientes da base, empresa também realiza ações de distribuir sua mala direta nas caixas de correios de bairros cujos perfis se assemelham com o tipo de cliente, geralmente nas redondezas do ponto de venda.

A empresa também realiza ações sazonais, como anúncios em cadernos especiais do jornal Zero Hora, como o caderno Boa Forma, onde foi anunciado a linha Light. Além disso, a Brubins possui o domínio [www.ceiadenatal.com.br](http://www.ceiadenatal.com.br), endereço online bastante visitado durante a época de final de ano e responsável por originar grande parte das vendas do período.

A partir dessa análise, é possível perceber que a empresa conseguiu obter um aumento em sua receita através de pequenas ações de marketing e mudanças no seu processo produtivo. Isso mostra que com a implementação de um plano de marketing eficaz, a Brubins pode obter ainda mais bons resultados para continuar crescendo.

#### 8.1.1.2 Fornecedores

A compra do material produtivo da Brubins, isto é, insumos que serão utilizados no processo produtivo é dividida por tipo de insumo. Itens os quais a qualidade varia muito de acordo com a época do ano, como no caso dos hortifrútis, a compra é feita na CEASA de Porto Alegre, central de distribuição onde encontram-se diversos fornecedores de frutas e legumes, duas vezes por semana, pois é necessário que seja feita uma seleção mais cuidadosa. Os demais itens, como carnes e grãos, são comprados através de distribuidores. O arroz, por exemplo, é comprado somente da marca BlueVille. A empresa normalmente realiza a cotação com 3 fornecedores dife-

rentes, escolhe aquele que apresentar o menor valor e estiver no padrão de qualidade da empresa e geralmente recebe o pedido no dia seguinte.

Segundo o Sr. Bruno, a empresa preza pelo bom relacionamento com os seus fornecedores, e geralmente realiza todos os pedidos com o mesmo. A troca de fornecedores só é justificada caso um outro fornecedor ofereça um pacote de benefícios mais válido pelo mesmo custo ou por um custo reduzido.

O serviço de telentrega da empresa também é terceirizado e custa R\$8 por entrega. Desse valor, a Brubins arca com R\$1 e os outros R\$7 são pagos pelo cliente.

A empresa também possui um fornecedor de software para gerenciamento do seu negócio. Hoje a empresa conta com um software integrado composto por dois módulos: o sistema Colibri que gerencia o caixa e os pedidos de telentrega e o sistema Girassol que gerencia o processo produtivo da empresa.

#### 8.1.1.3 Clientes

Os clientes da Brubins costumavam ser pessoas acima dos 45 anos. Porém, com a construção do Espaço Gastronômico, a empresa conseguiu conquistar novos clientes e atingir a uma parcela mais jovem da população, que geralmente almoça no restaurante e já leva alguns pratos congelados para casa. Segundo o Sr. Bruno, o perfil do cliente Brubins atualmente é unissex e acima dos 35 anos. No entanto, os clientes com mais idade, na faixa dos 50 a 60 anos, costumam realizar compras mais seguidas.

Segundo a Sra. Mariana, os clientes afirmam que os diferenciais da Brubins frente a seus concorrentes são a qualidade da embalagem, o tempero caseiro, as linhas de produtos com porções de diferentes tamanhos, e principalmente a linha executiva visto que é uma das únicas empresas de Porto Alegre a oferecer produtos desse tipo. Com relação a sugestões e reclamações, o Sr. Bruno menciona que um dos pontos que os clientes costumam comentar é a possibilidade de personalizar os pratos, trocando um ingrediente por outro. Outro ponto mencionado é a oferta de pratos para clientes com necessidades especiais. Pratos para pessoas com alguma restrição alimentícia, como por exemplo intolerância a glúten ou lactose e também

pratos voltados para o público vegetariano. A Sra. Mariana menciona ainda que os clientes perguntam bastante sobre novidades nas linhas de produto e às vezes reclamam do cardápio. A Sra. Mariana menciona que alguns clientes ficam sem comprar produtos Brubins por 1 ou 2 meses porque enjoaram dos pratos. A Sra. Carolina, afirma que alguns clientes pedem mais pratos com peixe.

Com relação a novos clientes, a Brubins conquista em média 1 cliente novo por dia, mas segundo o Sr. Bruno é difícil medir se os novos clientes acabam fidelizados. Já com relação a perda de clientes, a empresa iniciou uma ação de entrar em contato com clientes cadastrados que não compravam há mais de 6 meses, perguntando o motivo. De acordo com o gestor, nenhum dos clientes constatou que deixou de comprar por algum problema específico da empresa.

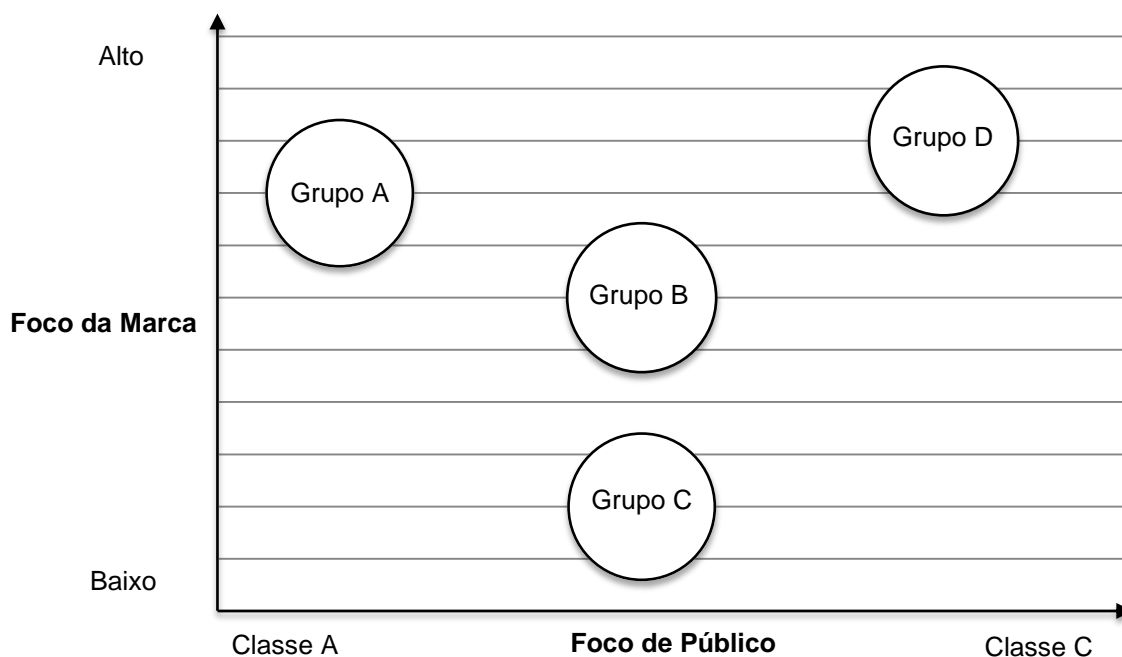
A empresa não faz um controle formal de recomendações de clientes para amigos ou parentes, mas afirma que muitos novos clientes vem por indicação de outros consumidores. A empresa também não possui uma pesquisa de satisfação visto que não conseguiria dar o retorno para todos e não achou uma maneira de realizar essa pesquisa com toda a sua base de clientes.

#### 8.1.1.4 Concorrentes

Na Brubins, os concorrentes são analisados e avaliados frequentemente, o gestor recebe todas as malas diretas, visita as páginas na internet de cada um deles e eventualmente realiza um processo de benchmarking, isto é, realiza a comparação das melhores práticas da indústria com as da Brubins. Segundo o Sr. Bruno, o mercado de produtos congelados de Porto Alegre é bastante homogêneo, pois os concorrentes possuem ofertas de produtos e estratégias similares. Cabem as empresas, portanto, diferenciarem-se através de um bom relacionamento com os clientes, qualidade das embalagens e tamanhos de porções.

A Brubins considera, como concorrentes as seguintes empresas: Aninha Comas, Substância, Alecrim Sabor & Saúde, Línea Light Congelados, Sadia, Perdigão e Matzupel.

Frente a esse cenário, é possível estabelecer um quadro comparativo do mercado de comida pronta congelada de Porto Alegre:



**Figura 2 – Setor de Comida Pronta Congelada de Porto Alegre**

Fonte: Autor (2011)

O grupo A é representado pela empresa Substância, especializada em produtos Diet/Light e com um foco de público voltado para as classes A e B. Sua marca representa bem o seu público alvo.

O grupo B é onde a Brubins se enquadra, concorrendo com empresas como Aninha Comas. As empresas desse grupo tem um mix de produtos amplo, o que resulta no atendimento de mais de um tipo de perfil de clientes.

No grupo C estão as empresas pequenas com foco em um segmento, como Línea Light, que atua de forma local, com uma produção pequena. Nesse grupo encontra-se também a empresa Alecrim Sabor & Saúde, com estratégias bastantes similares.

Finalmente no grupo D, encontram-se os grandes *players* do mercado como a Sadia, Perdigão e Matzupel. São empresas com grande capacidade de investimento e processos produtivos automatizados. Produzem em grandes escalas, reduzindo seus custos. Essas empresas possuem em seu mix de produtos diversos tipos de alimentos e estão presentes em grandes redes varejistas.

Por ser um mercado que requer um investimento inicial baixo para produções em baixa escala, a barreira para novos entrantes é bastante baixa. Porém, para permanecer-se competitivo nesse mercado, é necessário uma maior especializa-



ção e um maior conhecimento de mercado, visto que os clientes valorizam a qualidade e os preços como atributos importantes na hora da compra. Para tanto, são necessários investimentos em instalações, equipamentos e localização favorável.

Segundo o Sr. Bruno, os novos entrantes do mercado de comidas congeladas geralmente focam na produção de apenas uma linha, como a linha família ou linha light. A Brubins considera apenas a Aninha Comas como concorrente direto, visto que a empresa possui um modelo de negócios e tempo de mercado praticamente igual ao da Brubins.

A Aninha Comas, assim como a Brubins possui diversas linhas de produtos, como a para duas pessoas, equivalente a linha Família da Brubins, a linha Econômica, a linha Sopas, a linha Executiva e a linha Light. Além disso a empresa oferece as linhas Baby, Kids, Super Kids e Kit Gourmet, visando atender perfis de cliente bastante específicos. A empresa conta com um ponto de venda localizado na Rua Marquês do Herval, 491, em um ponto bastante movimentado de Porto Alegre, e oferece também em seu ponto de venda, almoços executivos. No que diz respeito a política de preços da empresa, a Aninha Comas pratica preços um pouco acima dos praticados pela Brubins, oferecendo pratos com qualidade e porções bastante similares a de sua concorrente direta.

## **8.1.2 Ambiente Externo**

### **8.1.2.1 Ambiente Demográfico**

Segundo dados do último Censo Demográfico realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Porto Alegre possui 1.409.351 habitantes, e é a décima cidade mais populosa do Brasil. Já a Grande Porto Alegre, região metropolitana que inclui cidades como Canoas, Novo Hamburgo, Viamão, entre outras, possui cerca de 4 milhões de habitantes e é a quarta região metropolitana mais populosa do país, atrás apenas das regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

A população de Porto Alegre aumentou em cerca de 3,6% desde o Censo realizado em 2000, um crescimento considerado baixo considerando que a população do Brasil como um todo cresceu 12,5% e as populações das cidades de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte cresceram 7,85%, 7,9% e 6,1% respectivamente.

As mulheres representam 53,6% da população total de Porto Alegre. Quando considerado apenas a faixa etária dos 20 a 34 anos, a população feminina representa apenas 51,5%, taxa que manteve-se constante ao longo dos últimos 10 anos.

No entanto, a população na faixa dos 20 a 34 anos que soma 365.497 habitantes, cresceu cerca de 11% em 10 anos e representa hoje 26% da população total, frente aos 24% que representava em 2000. A partir desses dados é possível concluir que a população porto-alegrense está envelhecendo e como consequência, verifica-se uma parcela maior da população em idade ativa. Conforme projeção do IBGE (2011) para o crescimento populacional brasileiro, estima-se que em 2030 a maior parcela da população esteja na faixa etária dos 20 a 54 anos.

Acredita-se também que o envelhecimento da população trará implicações para o padrão de consumo nacional. Espera-se que os gastos com bens de consumo e serviços deverão aumentar, beneficiando as empresas e organizações que focarem seus esforços para atender a essa parcela da sociedade.

### Projeção da População Brasileira



**Figura 3 – Projeção da População Brasileira**  
Fonte: IBGE (2011)

Concomitantemente, verificou-se ainda que a média de moradores por domicílio particular em áreas urbanizadas é de 3,3 no Brasil, cerca de 10% a menos do que em 2000, quando essa média era de 3,66. No Rio Grande do Sul esse comportamento é ainda mais significativo: o estado apresentou uma queda de 15% na média de moradores por domicílio particular em áreas urbanizadas: apenas 2,8 moradores comparado aos 3,3 verificados no ano 2000 (IBGE, 2010). Esses dados mostram que cada vez mais brasileiros, e principalmente gaúchos, estão morando sozinhos, seja por opção pessoal, financeira ou até devido à divórcios e separações. Verifica-se, portanto, a necessidade das empresas fabricantes de bens de consumo não duráveis de produzirem produtos em porções individuais ou em embalagens menores para atender a demanda desse público.

Aliado a isso, a Pesquisa Mensal de Emprego (IBGE, 2010) mostrou que a participação da mulher no mercado de trabalho aumentou em 25,3% nas seis regiões avaliadas (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre) no período de 2003 a 2010, sendo que em Porto Alegre, essa variação ficou em 21,9%. Esses resultados mostram que a mulher, anteriormente responsável pelas tarefas domésticas e pelo cuidado e educação dos filhos está buscando espaço no mercado de trabalho, seja por necessidades financeiras ou pelo surgimento de melhores oportunidades, a medida que o mundo vai modernizando-se e os preconceitos e as falácias com relação ao sexo feminino vão se desfazendo.

Com base nesses dados e informações é possível concluir que a população está sofrendo mudanças significativas: a população está aumentando, observa-se uma participação maior da faixa etária dos 20 a 34 anos, há mais mulheres no mercado de trabalho e cada vez menos habitantes por domicílio. Essa transformações no ambiente demográfico são favoráveis ao desenvolvimento da Brubins, visto que a demanda por produtos alimentícios práticos e em porções reduzidas tende a sofrer aumentos significativos, como já verifica-se em países mais desenvolvidos como os Estados Unidos, Canadá e diversos países europeus.

### 8.1.2.2 Ambiente Econômico

O mercado voltado a consumidores solteiros está em alta. Segundo pesquisa do Data Popular, publicada no portal online Mundo do Marketing, os brasileiros solteiros movimentam R\$ 418,7 bilhões por ano, sendo que a participação das classes A e B nesse montante equivale a 18,1% (R\$ 75,6 bi) e 21,6% (R\$ 90,5 bi), respectivamente. Conforme dados do Censo 2000 publicados pelo IBGE, existem cerca de 3,8 milhões de brasileiros solteiros que moram sozinhos.

De acordo com uma matéria publicada pelo jornalista Paulo Pandjarian, vice-presidente da Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil no Distrito Federal (ADVB DF), no portal Mundo do Marketing, existem dois subgrupos no mercado de consumidores solteiros: o das pessoas jovens e o da terceira idade. Segundo o jornalista, os hábitos de consumo desses dois subgrupos são bastante diferentes. Os solteiros jovens são mais fiéis a bens duráveis, como aparelhos de som, e semiduráveis, como por exemplo itens de vestuário. Já os idosos preocupam-se principalmente com o preço e a comodidade.

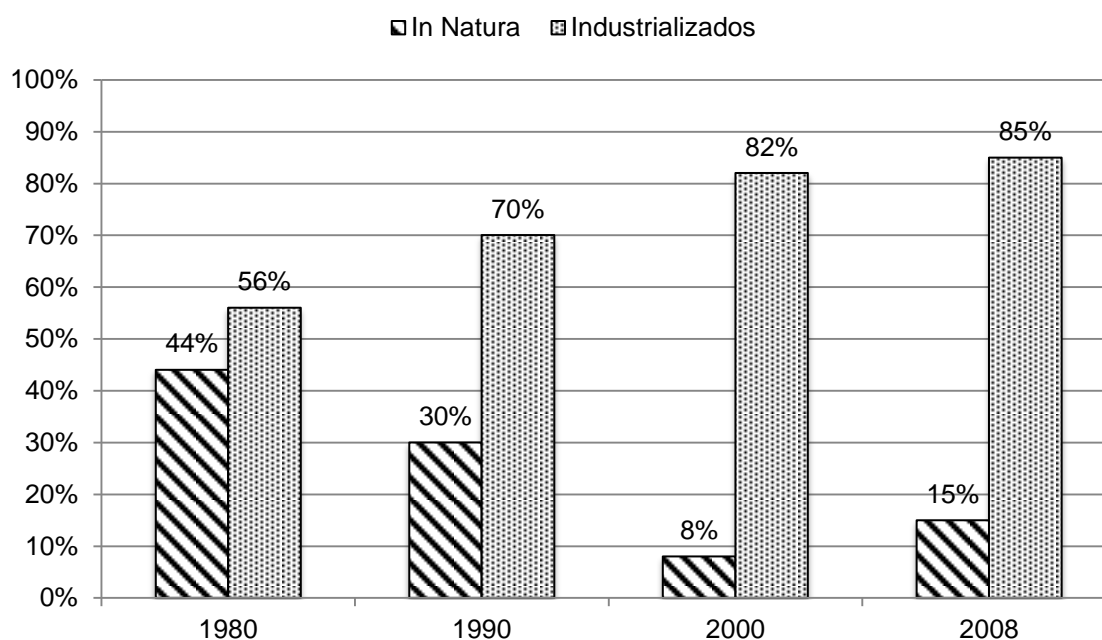
Um fato comum entre os dois subgrupos no entanto, é que ambos costumam comprar alimentos em pequenas quantidades e são grandes consumidores de comida congelada e pratos pré-prontos, cujo preparo exige pouco tempo e esforço. Esse comportamento é uma das razões do aquecimento do mercado de food service brasileiro. Esse mercado engloba toda alimentação realizada fora do lar e a aquisição de alimentos prontos, como produtos congelados e comidas pedidas via telentrega e vem mostrando um aumento significativo em participação na alimentação dos brasileiros, comparado com alimentos in natura, conforme mostra o gráfico 1.

Conforme dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), a venda de alimentos destinada ao mercado de *food service* na Europa e nos EUA é de 40% e 50%, respectivamente, ao passo que no Brasil somente 22% da venda de alimentos é destinada a esse mercado. Esses dados revelam que esse mercado possui grande potencial de expansão no país.

Com relação aos consumidores, o relatório Brasil FoodTrends 2020, realizado pela FIESP, publicou que nos Estados Unidos, segundo o Departamento de Agricultura do país (USDA), a participação dos gastos com alimentação fora do lar aumentou de 26% do orçamento doméstico em 1970, para 48,5% em 2008. Dessa forma, o

mercado de *food service* tornou-se bastante expressivo para a indústria de alimentos e seus canais distribuidores.

Ainda segundo o relatório, no Brasil, a participação dos gastos com alimentação fora do lar acompanharam o crescimento da renda brasileira, aumentando de 19,7% em 1988 para 24% em 2003, ano em que foi realizada a mais recente Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) pelo IBGE. Essa pesquisa também constatou que 41% das despesas com alimentação fora do lar foram realizadas com refeições formais, como almoço e jantar, sendo os outros 59% dos gastos distribuídos entre as demais refeições.



**Gráfico 1 – Distribuição Percentual do Consumo de Alimentos**  
Fonte: ABIA (2008)

### 8.1.2.3 Ambiente Tecnológico

A internet vem determinando e remodelando significativamente a interação do ser humano com o universo ao seu redor. De acordo com dados do IBGE (2005), estima-se que 32,1 milhões de brasileiros acessaram a internet ao menos uma vez em 2005. Cerca de 20 milhões destes usuários integravam a população economicamente ativa na época e tinham em média 28 anos de idade. Além disso, os dados

mostram que 50% desses usuários acessou a internet em casa e em cerca de 40% acessaram a rede do seu local de trabalho.

O comércio eletrônico, denominado *e-commerce*, também vem crescendo consideravelmente nos últimos tempos. De acordo com dados da empresa e-bit, referência no fornecimento de informações sobre o comércio eletrônico nacional, em 2009 faturaram-se R\$ 10,6 bilhões em vendas pela internet, 30% a mais do que o volume faturado em 2008, de R\$ 8,2 bilhões. Já no primeiro semestre de 2010, o setor movimentou R\$ 6,7 bilhões. Segundo a empresa, a entrada de novos *players*, a consolidação de outros e a fusão de grandes grupos de varejo bastante conhecidos contribuíram para alavancar a confiança em comprar pela internet, trazendo novos consumidores e alavancando o volume de vendas do setor de *e-commerce*.

A facilidade, o conforto, a agilidade e a comodidade de receber os produtos em casa e a oferta de produtos diversificada, com a opção de rápida comparação de preços e a existência de opiniões e avaliações de outros usuários são os motivos que levam as pessoas a realizar compras pela internet.

Além de realizarem compras pela internet, os brasileiros gastam boa parte do seu tempo em redes sociais, isto é, grupos ou espaços específicos na internet, que permitem que usuários compartilhem dados e informações uns com os outros.

De acordo com um estudo conduzido pela Nielsen e publicado no site do Folha Online, o Brasil é o país mais conectado em redes sociais, com 86% de brasileiros navegando em média cinco horas mensais neste tipo de site. Dentre as redes sociais mais acessadas, estão o *Orkut*, o *Facebook*, o ferramenta de *micro-blogging* *Twitter* e o site de compartilhamento de vídeos *Youtube*.

#### 8.1.2.4 Ambiente Sócio-cultural

O povo brasileiro é conhecido, em sua essência, por ser vaidoso e preocupado com a saúde e a boa forma. O Brasil também é conhecido por ser exportador de supermodelos, como Gisele Bündchen, Adriana Lima e Alessandra Ambrósio, além de ter um espaço receptivo para atores e atrizes de novelas entre outros famosos.

Frequentemente esses os meios de comunicação, em especial as revistas de entretenimento e beleza e os programas de televisão, também utilizam-se dessas

celebridades para divulgar novas tendências, as dietas do momento e também os cuidados de beleza que os famosos estão realizando no momento.

A própria revista *Veja*, uma das publicações mais respeitadas do Brasil, lançou 7 edições com matérias de capa relacionadas a saúde ou beleza entre janeiro de 2010 e junho de 2011. Em reportagem de capa da edição 2192 de 24 de novembro de 2010, a revista apresenta o mais novo aliado das dietas: a ração humana, complemento nutricional feito à base de cereais como a aveia, farelo de trigo, levedo de cerveja e quinoa, além de sementes como a linhaça e o gergelim, colágeno, leite de soja, amêndoa e castanhas. Segundo a revista, o alimento virou sucesso instantâneo entre as mulheres, que o procuram “como se fosse o Santo Graal”.

A ração humana pode ser feita em casa, comprando cada um dos itens separadamente e triturando-os no liquidificador, porém as empresas especializadas em produtos light viram nisso uma oportunidade de negócio e começaram a vender a ração como produto pronto, gerando praticidade e conforto para os consumidores desse alimento.

Os alimentos congelados também estão em alta no que diz respeito a conveniência e praticidade, e também estão sendo aliados às dietas, o que está aumentando a sua procura. A página online da revista *Marie Claire*, publicou recentemente uma entrevista com uma nutricionista que afirma que o congelamento é um dos vários tipos de conservação de alimentos existentes e é o que mantém o alimento mais próximo do seu estado natural com o mínimo de perda na cor, pureza e textura, mantendo suas propriedades nutritivas.

E praticidade e conveniência são dois atributos muito procurados no que diz respeito a alimentação pelos consumidores brasileiros atualmente. Segundo o relatório *Brasil FoodTrends 2020*, a tendência de conveniência e praticidade valoriza os serviços de alimentação com localização acessível, atendimento rápido, facilidade de pagamento e que proporcionam economia de tempo, tanto para o consumidor como para os estabelecimentos. Segundo o relatório, estima-se que esses serviços irão continuar crescendo, respondendo ao aumento demanda. Dentre o mercado de *food service*, podem ser destacados as lojas de conveniência, os quiosques de rua, as rotisseries, os estabelecimentos 24 horas, os restaurantes de *fast-food* e os locais multimarcas, restaurantes por quilo/*self-service*, *drive-thrus* e *delivery*.

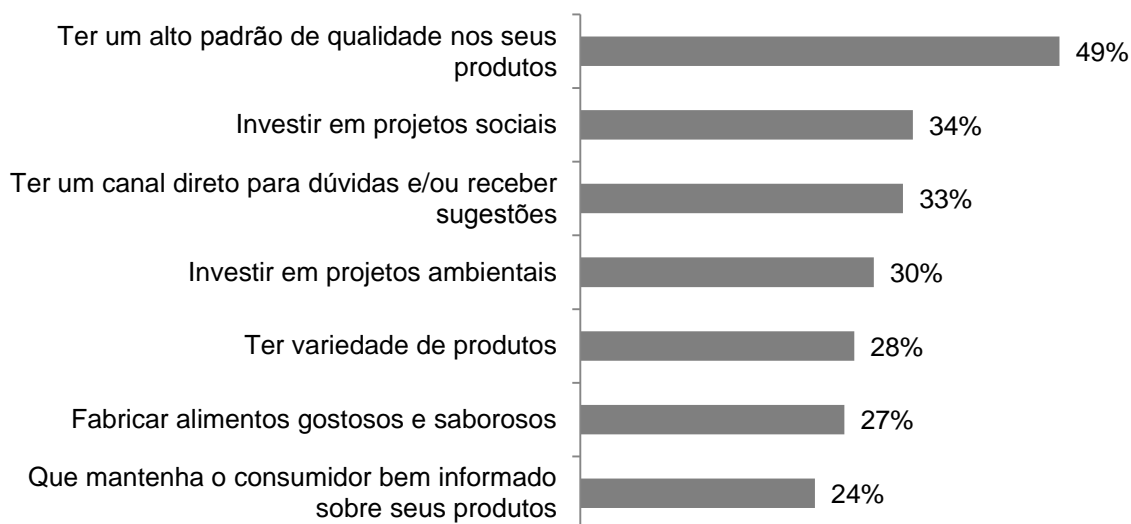
O órgão responsável pelo relatório, a FIESP, encomendou também uma pesquisa ao IBOPE Inteligência, no qual foram analisados a opinião de mais de 1.500

consumidores nas nove principais regiões metropolitanas do país. De acordo com os resultados, foi possível concluir que os consumidores preveem ter mais informação sobre os produtos e serviços futuramente e, com isso, haverá uma maior conscientização por parte das pessoas. Conseqüentemente, acredita-se que futuramente os consumidores estarão mais preocupados com a qualidade de vida e com a saúde e, portanto tenderão a valorizar aqueles produtos com mais atributos de qualidade e com menor utilização de produtos químicos.

As marcas podem ter a sua importância relativa reduzida no futuro, em relação a outros atributos, principalmente aquelas que não estiverem alinhadas com as expectativas dos consumidores. Porém, continuarão sendo o principal fator de decisão de compra.

Abaixo encontra-se um gráfico que ilustra as ações empresariais que mais geram admiração e respeito na ótica dos consumidores brasileiros, comprovando o aumento na busca de um alto padrão de qualidade e também de um canal direto para comunicação com a empresa.

#### **Brasil: ações empresariais que geram admiração e respeito na ótica dos consumidores**



**Gráfico 2 – Ações empresariais que geram admiração e respeito na ótica dos consumidores**  
Fonte: FIESP (2010)



## 8.2 ANÁLISE SWOT

Nesta seção será feita a análise SWOT, verificando as forças e fraquezas existentes na Brubins, além das oportunidades e ameaças existentes no ambiente onde a empresa está inserida.

### 8.2.1 Forças

#### a) Aumento da capacidade produtiva;

As melhorias realizadas no processo produtivo e a reforma da cozinha, resultou em um aumento da capacidade produtiva da Brubins, que hoje pode produzir mais pratos em menos tempo, além de poder manter um volume de estoque reduzido e bem relacionado com a demanda de cada item do seu cardápio.

#### b) Linha Executiva;

A linha Executiva corresponde a maior parte das vendas da Brubins e possui poucos concorrentes no mercado, sendo considerada uma grande vantagem competitiva da empresa.

### 8.2.2 Fraquezas

#### a) Somente um ponto de venda;

A Brubins atualmente possui apenas um ponto de venda, o que limita a capacidade de distribuição seus produtos. Além disso, com a recente requisição desse ponto pelo proprietário, a empresa precisará buscar novas estratégias para garantir o mesmo volume de vendas que vem realizando nos últimos anos.

**b) Mix de produtos inalterado ao longo dos anos;**

A Brubins possui os mesmos produtos em seu cardápio há cerca de cinco anos, não seguindo as novas tendências de alimentação. Devido a isso, alguns clientes deixam de comprar os produtos da empresa pela falta de novidades.

**c) Falta de uma pesquisa de satisfação;**

A falta de uma pesquisa de satisfação impede a empresa de registrar formalmente as sugestões, críticas e elogios, elementos que são de extrema importância para o sucesso de qualquer empresa e para garantir o bom atendimento das necessidades de seus clientes.

**d) Inconsistência na qualidade do processo produtivo;**

A inconsistência na qualidade do processo produtivo deve-se a não padronização da produção dos pratos, uma vez que um mesmo prato existente em mais de uma linha é produzido em dias diferentes de acordo com o tamanho da porção. Essa fraqueza deve minimizar-se a medida que o novo processo produtivo criado pela nutricionista Sra. Carolina Silva entre em vigor, porém ainda ocorre dentro da empresa.

### 8.2.3 Oportunidades

**a) Aumento das compras pela internet;**

As compras pela internet aumentaram bastante nos últimos anos e os consumidores estão sentindo-se mais seguros para utilizarem seus dados pessoais e de cartão de crédito para realizarem compras de diferentes tipos, incluindo itens de vestuário e alimentação.

**b) Redes Sociais**

As redes sociais da web 2.0, como o *Twitter* e o *Facebook* auxiliam na divulgação e possibilitam o estabelecimento de uma canal de

comunicação direto entre a empresa e o consumidor, permitindo uma troca de informações mais rápida e prática.

**c) Aumento da demanda por produtos congelados**

Com o aumento do número de solteiros, uma maior participação da mulher no mercado de trabalho e também pela busca de produtos práticos e convenientes, o mercado de produtos congelados encontra-se atualmente aquecido e esse aumento na demanda está ocorrendo principalmente por causa das mudanças demográficas e econômicas que estão acontecendo no macroambiente.

**d) Preocupação com a saúde e a boa forma**

A constante preocupação do povo brasileiro com a saúde e a boa forma, além da recomendação de incluir produtos congelados nas dietas de perda de peso por especialistas gera uma grande oportunidade para as empresas que oferecem produtos congelados.

#### **8.2.4 Ameaças**

**a) Baixa barreira de entrada para novos competidores**

O baixo investimento necessário para a abertura de uma empresa de alimentos congelados com produção em baixa escala, faz com que esse mercado seja atrativo para novos entrantes.

**b) Aumento da exigência por qualidade**

Devido à grande opção de marcas de alimentos congelados existentes no mercado, os consumidores estão ficando cada vez mais exigentes, e a qualidade tornou-se um atributo extremamente importante na hora da compra .

### 8.2.5 Matriz SWOT

FORÇAS	OPORTUNIDADES
Aumento da capacidade produtiva	Aumento das compras pela internet
	Redes Sociais
Linha Executiva	Aumento da demanda por produtos congelados
	Preocupação com a saúde e a boa forma
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
Somente um ponto de venda	Baixa barreira de entrada para novos competidores
Mix de produtos inalterado ao longo dos anos	
Falta de pesquisa de satisfação	
Inconsistência na qualidade do processo produtivo	Aumento da exigência por qualidade

**Quadro 2 – Matriz SWOT Brubins**

Fonte: Autor (2011)

### 8.3 OBJETIVOS DE MARKETING

A partir da análise SWOT, e através das visitas a empresa e entrevistas realizadas com o gestor e funcionários da Brubins, foi possível definir objetivos de marketing viáveis e realísticos que sejam consistentes com o objetivo principal deste plano que é fortalecer a participação da marca Brubins no mercado junto ao público-alvo unissex na faixa etária dos 20 a 34 anos.

Deste modo, definiram-se os seguintes objetivos:

- Aumentar o volume de vendas em 30% até o final de 2012;
- Fornecer produtos de qualidade, diferenciados, e inovadores;
- Satisfazer às necessidades de seus clientes.

## 8.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Com os objetivos de marketing deste plano já esclarecidos, foi possível definir as estratégias de marketing que servirão como base para o desenvolvimento do plano de ação.

As estratégias foram determinadas e classificadas segundo os componentes do mix de marketing e posteriormente categorizadas em estratégias de ataque, desenvolvimento e defesa e também pelos elementos da matriz SWOT, vide quadros 3 e 4.

### 8.4.1 Estratégia de Produto

Sob o ponto de vista dos produtos da Brubins, foram definidas duas estratégias: **reformulação do mix de produtos da Brubins**, que visa renovar a oferta de produtos da empresa incluindo novos pratos, retirando pratos antigos e de menos demanda e criando pratos especiais para o público com necessidades especiais como intolerância a glúten ou lactose.

Além disso, esse plano de marketing pretende também realizar o **estabelecimento de um controle de qualidade** para o processo produtivo da empresa, garantindo que o produto final seja sempre consistente e de ótima qualidade.

### 8.4.2 Estratégia de Preço

Com relação ao componente preço do mix de marketing foi definido que esse plano proporá uma **mudança na política de preços** de modo a estabelecer preços diferentes para cada um dos pratos das linhas Executiva e Light, com base na demanda e no custo de produção individual. Dessa forma a Brubins oferecerá pratos mais simples com preços acessíveis e pratos mais elaborados com preço um pouco mais elevado dentro da mesma linha de produtos, permitindo que mais clientes pos-

sam usufruir dos produtos Brubins garantindo uma margem de lucro mais consistente com seu custo de produção e podendo futuramente realizar campanhas de produtos em oferta por tempo limitado.

#### 8.4.3 Estratégia de Praça

No que diz respeito a estratégia de distribuição da Brubins, ficou estabelecido que a empresa precisa realizar a **expansão dos seus canais de distribuição** a fim de garantir a oferta de seus produtos através de canais de fácil acesso como a internet e lojas de conveniência, possibilitando que um público maior consiga consumir seus produtos. Além disso, essa estratégia buscaria minimizar o impacto da mudança de localização do único ponto de venda que a empresa possui atualmente.

#### 8.4.4 Estratégia de Promoção

Por fim, a estratégia de promoção foi dividida em duas frentes: a primeira visa melhor atingir a base de clientes já existente da Brubins e envolve a **criação de métodos de comunicação eficazes com os clientes da empresa**, gerando canais para sugestões, críticas e elogios e que possibilite um diálogo mais fluido e interativo entre a empresa e seus consumidores, desta forma, garantindo a retenção desses clientes.

A segunda frente diz respeito à **divulgação da marca** e visa atrair novos clientes para a Brubins utilizando-se de mídias de baixo custo como as redes sociais além das mídias tradicionais.

### 8.4.5 Classificação das Estratégias de Marketing

Conforme descrito na seção 5.8 do capítulo de revisão teórica, as estratégias de marketing podem ser classificadas diferentes tipos: estratégias de ataque, desenvolvimento e defesa. O quadro 3 ilustra a classificação das estratégias de marketing definidas para a empresa Brubins.

CLASSIFICAÇÃO	ESTRATÉGIAS DEFINIDAS
Estratégias de Ataque	Expansão dos canais de distribuição da empresa
	Divulgação da marca
	Mudança na política de preços
Estratégias de Desenvolvimento	Reformulação do mix de produtos
Estratégias de Defesa	Criação de métodos de comunicação eficazes com seus clientes
	Estabelecimento de um controle de qualidade

**Quadro 3 – Classificação das Estratégias de Marketing por Tipo**

Fonte: Autor (2011)

O capítulo de revisão teórica também especifica que as estratégias de marketing podem ser classificadas quanto aos elementos da análise SWOT, conforme pode ser visto no quadro 4, a seguir.

FORÇAS	OPORTUNIDADES	APROVEITAMENTO DAS CAPACIDADES
Aumento da capacidade produtiva	Aumento das compras pela internet	Expansão dos canais de distribuição da empresa
Linha Executiva	Redes Sociais	Divulgação da marca
FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	MINIMIZAÇÃO DAS LIMITAÇÕES
Somente um ponto de venda	Aumento da demanda por produtos congelados	Expansão dos canais de distribuição da empresa
Mix de produtos inalterado ao longo dos anos	Preocupação com a saúde e a boa forma	Reformulação do mix de produtos

Mix de produtos inalterado ao longo dos anos	Aumento da demanda por produtos congelados	Mudança na política de preços
<b>FRAQUEZAS</b>	<b>AMEAÇAS</b>	<b>CONVERSÃO DAS DESVANTAGENS</b>
Somente um ponto de venda	Baixa barreira de entrada para novos competidores	Divulgação da marca
Falta de pesquisa de satisfação	Aumento da exigência por qualidade	Criação de métodos de comunicação eficazes com seus clientes
Inconsistência na qualidade do processo produtivo	Aumento da exigência por qualidade	Estabelecimento de um controle de qualidade

**Quadro 4 – Classificação das Estratégias de Marketing Conforme Elementos da Análise SWOT**  
Fonte: Autor (2011)

## 8.5 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação a seguir foi estruturado guiando-se pelas estratégias mencionadas na seção anterior e a fim de atingir os objetivos propostos por este plano de marketing.

O período de duração desse plano de marketing será de um ano e dois meses, tendo o mês de agosto de 2011 como prazo inicial e o mês de outubro de 2012 como prazo final para a realização das últimas ações apresentadas. Definiu-se ainda o período de um mês para a implantação de cada ação, visando garantir a flexibilidade necessária e a acomodação das ações sugeridas com a rotina de trabalho usual dos colaboradores envolvidos.

Com relação ao investimento necessário para concretizar todas as ações do plano, foi realizado um orçamento contendo a estimativa de custo para cada item, de modo a garantir que todas as ações são possíveis de serem aplicadas respeitando a realidade financeira da empresa. No entanto, a maioria das ações necessita somente de tempo de trabalho do funcionário, e, nesses casos, será preciso um planejamento e organização interna para que seja disponibilizado o tempo necessário para a execução de cada ação.

Além disso, nomeou-se uma pessoa responsável, que ficará encarregada de garantir a realização de cada item mencionado no plano. O responsável não neces-



sariamente fará a ação propriamente dita, mas será incumbido de delegar funções para outros colaboradores e garantir o cumprimento dos prazos e custos estimados.

Abaixo estão especificadas as definições referentes à cada ação sugerida. Nos quadros 5, 6 e 7 poderão ser observados os responsáveis, prazos e custos estimados para cada ação, separados e classificados por cada um dos objetivos e estratégias de marketing.

**a) Implementar sistema de e-commerce no site Brubins.com.br;**

Essa ação faz parte da estratégia de **expandir os canais de distribuição da Brubins** e inclui oferecer os produtos da empresa através de seu site.

Para isso, será necessário determinar as formas de pagamento que serão aceitas, podendo variar desde cartões de crédito, até boletos e pagamento na retirada ou telentrega do produto. Além disso, será necessário analisar a viabilidade de oferecer um serviço de entrega expressa de até 24 horas, podendo ter um custo extra, ou entrega programada com um prazo mínimo de 3 dias úteis. Nesse caso, poderá ser estudada a possibilidade de oferecer frete grátis.

Após, será preciso preparar a descrição de cada um dos produtos junto com as suas respectivas tabelas de valor nutricional para que sejam incluídas em cada um dos pratos oferecidos no site. Em seguida, será preciso organizar uma sessão fotográfica para obter imagens dos produtos.

Por fim, será necessária a aquisição do sistema de *e-commerce*, que viabilizará a venda e a cobrança, com segurança, dos produtos Brubins no site da empresa.

**b) Distribuir o produto em lojas de conveniência 24h e lojas de produtos light;**

Essa ação também faz parte da estratégia de **expandir os canais de distribuição da Brubins** e compreende a disponibilização dos produtos da empresa em outros pontos de venda espalhados pela cidade além do seu principal, localizado no restaurante da empresa e futuramente na sede. Essa ação permitirá a clientes obterem os produtos Brubins a qualquer

hora do dia, em qualquer dia da semana, oferecendo maior praticidade e atraindo uma clientela nova.

Para realizar essa ação será necessário criar uma linha de produtos reduzida, somente com os pratos principais e de maior demanda, de modo a garantir um bom controle de estoque. Após, empresa precisará criar uma proposta comercial para oferecer seus produtos nos pontos de venda terceirizados, além da criação de um programa de metas e comissão para os profissionais de venda que a empresa deverá contratar.

Finalmente, a empresa precisará adquirir os aparelhos congeladores que servirão como display para os seus produtos nos pontos de venda, além de viabilizar um veículo já existente em sua frota para a distribuição e reposição dos produtos nos pontos de venda.

**c) Utilizar redes sociais;**

De modo a **divulgar sua marca** utilizando mídias de baixo custo, a criação de uma conta na rede social de microblogging *Twitter*, e de anúncios no *Facebook*, permitirá a empresa a entrar em contato e oferecer os seus produtos ao público jovem utilizando uma parcela relativamente pequena de seu orçamento de marketing.

**d) Criar campanha de marketing "Brubins mais perto de você";**

A criação dessa campanha de marketing fará parte da estratégia de **divulgar a marca** e também da ação da Brubins de oferecer produtos em novos pontos de venda como lojas de conveniência 24 horas e lojas de alimentos light e naturais.

Essa campanha buscará divulgar para o público-alvo da marca que os produtos da empresa estarão disponíveis em pontos de fácil acesso da capital, estando disponíveis para serem adquiridos no caminho para casa, na saída da faculdade ou trabalho, entre outros.

A idealização e detalhamento da campanha deverá ficar a cargo da agência de publicidade que já trabalha com a Brubins e poderá incluir dentre outras formas de divulgação as redes sociais e anúncios no jornal e rádio.

- e) **Levantar custos de produção de cada prato; realizar levantamento do volume de vendas de cada um de pratos; cruzar dados e determinar preços competitivos para cada prato de acordo com o custo de produção e volume de vendas;**

Estes três itens são referentes a estratégia de **mudança na política de preços** da Brubins e serão necessários para que a empresa possa analisar e modificar seus preços de forma a melhor atender seus clientes e possibilitar o aumento das vendas.

- f) **Criar uma conta de e-mail para Serviço de Atendimento ao Consumidor; criar uma página no *Facebook*;**

Essas duas ações tem um custo bastante baixo e envolvem apenas a criação de uma conta de e-mail e na criação de uma página da empresa no *Facebook*, fazendo parte da estratégia de **criação de métodos eficazes de comunicação com os clientes da Brubins**. Ambos os itens podem ser concluídos com bastante rapidez e carecem apenas do tempo de trabalho necessário para analisar e responder as questões, sugestões, reclamações e elogios gerados através desses canais.

Além disso, a página do Facebook tem uma função extra de divulgação da marca na medida em que os clientes utilizem o botão “Curtir”, funcionalidade do site que permite divulgar os gostos de seus usuários para toda a sua lista de contatos na rede social.

- g) **Anexar pesquisa de satisfação a cada pedido realizado;**

Possuir uma ferramenta formal de pesquisa de satisfação é de extrema importância para todas as empresas que buscam oferecer produtos de qualidade e atender as necessidades dos clientes. Dessa maneira, a terceira ação da estratégia **criação de métodos eficazes de comunicação** seria desenvolver uma pesquisa de satisfação.

Levando em consideração que em torno de 50% das vendas da empresa são feitos via telentrega, seria difícil realizar essa pesquisa através de um formulário físico, visto que caso esse formulário fosse anexado junto aos pedidos, a maioria dos clientes esqueceria de devolvê-lo ao entregador em uma segunda compra.

Logo, a criação de um formulário de pesquisa de satisfação na internet é a melhor alternativa, e possibilitaria a empresa a ter resultados em tempo real na medida em que os clientes fossem respondendo o formulário.

Essa ação portanto, consiste na criação da pesquisa utilizando a ferramenta online *SurveyMonkey*, empresa web que já possui diversos modelos de pesquisas pré-prontos, dispõe de ferramentas de análise dos resultados além de oferecer um bom suporte a seus clientes. Após essa primeira etapa, a empresa precisará criar um panfleto para divulgação da pesquisa de satisfação a seus clientes mencionando um desconto ou brinde especial. Esse brinde poderá ser um prato de acompanhamento de valor baixo ou até mesmo um desconto na próxima compra, porém ficará a cargo da empresa analisar e disponibilizar o brinde que seja viável dentro de seu orçamento.

#### **h) Criar linha vegetariana e de pratos especiais;**

A criação de uma linha vegetariana e de pratos especiais, para clientes com intolerância à glúten ou lactose faz parte da estratégia de **reformular o mix de produtos** e não necessariamente envolverá exclusivamente a criação de novos pratos, mas sim a adequação de produtos já existentes, adaptando e alterando alguns dos componentes dos pratos como por exemplo, a inclusão de ingredientes similares a base de soja. Após essa primeira fase, poderá ser verificada a viabilidade de adicionar nossos pratos ao portfólio e, em seguida, deverá ser feita a divulgação dessas novas linhas, através da criação de um panfleto que será anexado a cada pedido.

Essa ação garantiria uma melhor oferta de produtos a pessoas com necessidades especiais e conseqüentemente uma maior aquisição e retenção desses clientes.

#### **i) Analisar histórico de pedidos e retirar do portfólio pratos menos pedidos; renovar 10% dos produtos a cada 6 meses;**

Ainda dentro da estratégia de **reformular o mix de produtos**, a Brubins por muito tempo ofereceu a mesma linha de produtos para seus clientes, variando pouco e utilizando-se pouco das novas tendências de alimentação do mercado. Portanto, visando mudar essa situação, a empresa

precisa instituir uma cultura de renovação semestral da sua linha de produtos que consiste na verificação do histórico de pedidos para analisar e retirar do mix de produtos todos aqueles pratos que não tiveram demanda satisfatória. Além disso, a empresa deverá procurar renovar cerca de 10% dos seus 160 pratos a cada seis meses, transmitindo uma ideia de novidade a seus clientes.

**j) Treinar o setor de produção a utilizar fichas técnicas dos pratos; estabelecer padrão de produção;**

No que diz respeito a estratégia de **estabelecer um controle de qualidade**, a empresa precisa buscar padronizar seus produtos através do treinamento de seus colaboradores e também do estabelecimento de um controle rígido de produção, retirando da linha de produção todos aqueles alimentos que estiverem mal cozidos ou fora dos padrões de qualidade da empresa. Dessa forma, a experiência dos clientes com a empresa Brubins será sempre consistente e satisfatória.

OBJETIVO 1					
Aumentar o volume de vendas em 30% até o final de 2012					
ESTRATÉGIA	AÇÃO		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO ESTIMADO
Expansão dos canais de distribuição da empresa	Implementar sistema de E-Commerce no site Brubins.com.br	Determinar formas de pagamento (com cartão de crédito, boleto e pagamento na entrega)	Bruno Reinstein	Setembro de 2011	Tempo de trabalho
		Analisar viabilidade de oferecer serviço de entrega expressa (custo extra) ou entrega programada após 3 dias (frete grátis)	Bruno Reinstein	Setembro de 2011	Tempo de trabalho
		Redigir descrição dos produtos e valor nutricional	Bruno Reinstein e Carolina Silva (nutricionista)	Outubro de 2011	Tempo de trabalho
		Fotografar produtos	Agência de Publicidade Fator Digital	Novembro de 2011	R\$1.200
		Adquirir sistema de E-Commerce	Bruno Reinstein	Dezembro de 2011	R\$300
	Distribuir o produto em lojas de conveniência 24h e lojas de produtos light	Criar uma linha de produtos reduzida para atender esse mercado	Bruno Reinstein e Carolina Silva (nutricionista)	Janeiro de 2012	Tempo de trabalho
		Criar proposta comercial para viabilizar produtos nos pontos de vendas	Bruno Reinstein	Fevereiro de 2012	Tempo de trabalho
		Criar programa de metas e comissão	Bruno Reinstein	Fevereiro de 2012	Tempo de trabalho
		contratar um profissional de vendas e reposição	Bruno Reinstein	Março de 2012	Ajuda de custo de R\$800 por mês

		Adquirir <i>freezers</i> para os pontos de venda	Bruno Reinstein	Maio de 2012	R\$3.000/cada
		Viabilizar um veículo adequado para distribuição	Bruno Reinstein	Maio de 2012	Veículo já adquirido
Divulgação da marca	Utilizar redes sociais	Criar uma conta de <i>Twitter</i>	Bruno Reinstein	Agosto de 2011	Tempo de trabalho
		Anunciar no <i>Facebook</i>	Bruno Reinstein	Agosto de 2011	Custo médio de R\$50/mês
	Criar campanha de marketing "Brubins mais perto de você"		Agência de Publicidade Fator Digital	Maio de 2011	R\$5.000
Mudança na política de preços	Levantar custos de produção de cada prato		Carolina Silva (nutricionista)	Setembro de 2011	Tempo de trabalho
	Realizar levantamento do volume de vendas de cada um de pratos		Carolina Silva (nutricionista)	Setembro de 2011	Tempo de trabalho
	Cruzar dados e determinar preços competitivos para cada prato de acordo com o custo de produção e volume de vendas		Carolina Silva (nutricionista)	Outubro de 2011	Tempo de trabalho

**Quadro 5 – Plano de Ação – Objetivo 1**

Fonte: Autor (2011)

OBJETIVO 2					
Fornecer produtos de qualidade, diferenciados, e inovadores					
ESTRATÉGIA	AÇÃO		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO ESTIMADO
Criação de métodos de comunicação eficazes com seus clientes	Criar uma conta de e-mail para Serviço de Atendimento ao Consumidor		Bruno Reinstein	Agosto de 2011	Tempo de trabalho
	Criar uma página no <i>Facebook</i>		Bruno Reinstein	Outubro de 2011	Tempo de trabalho
	Anexar pesquisa de satisfação a cada pedido realizado	Criar pesquisa utilizando ferramenta online <i>SurveyMonkey</i>	Bruno Reinstein	Setembro de 2011	R\$50/mês
		Criar panfleto para ser entregue junto com os pedidos	Agência de Publicidade Fator Digital	Setembro de 2011	R\$1.000
		Determinar brinde ou desconto	Bruno Reinstein	Setembro de 2011	Tempo de trabalho

**Quadro 6 – Plano de Ação – Objetivo 2**

Fonte: Autor (2011)



OBJETIVO 3					
Satisfazer às necessidades de seus clientes					
ESTRATÉGIA	AÇÃO		RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO ESTIMADO
Reformulação do mix de produtos	Criar linha vegetariana e de pratos especiais	Adequar pratos já existentes	Carolina Silva (nutricionista)	Abril de 2012	Tempo de trabalho
		Verificar viabilidade de adicionar pratos	Bruno Reinstein e Carolina Silva (nutricionista)	Abril de 2012	Tempo de trabalho
		Criar panfleto para ser entregue junto com as telentregas	Agência de Publicidade Fator Digital	Abril de 2012	R\$300
	Analisar histórico de pedidos e retirar do portfolio pratos menos pedidos		Bruno Reinstein e Carolina Silva (nutricionista)	Outubro de 2012	Tempo de trabalho
	Renovar 10% dos produtos a cada 6 meses		Bruno Reinstein e Carolina Silva (nutricionista)	Outubro de 2012	Tempo de trabalho
Estabelecimento de um controle de qualidade	Treinar o setor de produção a utilizar fichas técnicas dos pratos		Carolina Silva (nutricionista)	Agosto de 2012	Tempo de trabalho
	Estabelecer padrão de produção		Carolina Silva (nutricionista)	Agosto de 2012	Tempo de trabalho

**Quadro 7 – Plano de Ação – Objetivo 3**

Fonte: Autor (2011)

## 8.6 CONTROLE E REAVALIAÇÃO

De modo a evitar que o plano de marketing proposto torne-se obsoleto antes do final de sua implementação devido à mudanças não previstas no ambiente organizacional, o controle e acompanhamento desse plano, assim como avaliações e adaptações, deverão ser realizados através de reuniões mensais entre o gestor Sr. Bruno Reinstein, a nutricionista Carolina Silva, e caso faça-se necessário, com o autor desse plano. Na pauta das reuniões deverá estar incluída a avaliação das ações executadas, verificando se os prazos e orçamentos estão sendo cumpridos corretamente.

O gestor deverá também realizar um controle mensal para analisar os resultados obtidos até o momento. Os principais indicadores que deverão ser utilizados para o controle quantitativo dos resultados são: volume de vendas, número de novos clientes, índice de satisfação do cliente, dentre outros que o gestor julgar necessário.

É recomendado que as ações sejam implementadas de acordo com os prazos previstos e para tanto, o engajamento dos colaboradores da Brubins e da gestão da empresa é essencial para o bom andamento do plano de marketing. Além disso, é de suma importância que um controle e avaliação sejam feitos, pois eventualmente o plano precisará ser adaptado para que seu valor e sentido não sejam invalidados no alcance dos objetivos definidos.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado brasileiro de *food service* apresenta-se atualmente com bastante potencial de desenvolvimento e oferece grandes oportunidades de crescimento para as empresas deste setor. Diante disso, este estudo teve como finalidade a elaboração de um plano de marketing viável e que refletisse a realidade da Brubins, aproveitando essas oportunidades e garantindo a consolidação da empresa no mercado de alimentos congelados de Porto Alegre.

A maioria das ações recomendadas nesse plano foi desenvolvida visando um baixo investimento financeiro, porém com a possibilidade de retornos significativos, além das ações terem sido desenvolvidas focando a conquista de clientes na faixa etária dos 20 a 34 anos.

Durante o processo de análise situacional da Brubins, verificou-se que a empresa já vem, há algum tempo, modernizando-se e realizando ações de melhoria, principalmente após o Sr. Bruno Reinstein ter assumido a posição de gestor. Dessas ações, podem-se destacar especialmente as mudanças no processo produtivo, demonstrando que a empresa está preparada pra crescer ainda mais e possui capacidade produtiva para isso. Ao mesmo tempo, foi possível perceber problemas de gestão e resquícios de um crescimento desestruturado, elementos bastante comuns em empresas familiares.

Com relação ao macroambiente, as análises de mercado apontam que os consumidores estão cada vez mais exigentes, o que não é novidade. Porém, essa exigência por qualidade, aliada ao fato de que no mercado de *food service*, e em especial no ramo de alimentos congelados, a barreira de entrada para novos consumidores é relativamente baixa, torna-se muito difícil para uma empresa fidelizar clientes e manter-se competitiva ao mesmo tempo.

Portanto, foi possível concluir que a elaboração de um plano de ações seria a ferramenta ideal para atingir os objetivos da empresa, além de apresentar uma forma organizada de medir e avaliar resultados. Para tanto, foram definidos os objetivos de marketing e as estratégias necessárias para alcançá-los.

Dentre as principais estratégias e ações definidas, a expansão dos canais de distribuição da Brubins incluindo vendas pela internet e também a disponibilização de seus produtos em lojas de conveniência e de produtos light, garantirá que a em-

presa esteja de acordo com as tendências de praticidade e conforto que os consumidores desejam e procuram atualmente.

Além disso, a participação da empresa nas redes sociais, além da disponibilização de canais mais tradicionais de comunicação com seus consumidores, permitirá a empresa mostrar que está evoluindo e está pronta para atender as necessidades de todos os seus clientes.

No entanto, de modo a extrair o máximo de benefícios e valor desse plano, espera-se que a Brubins siga todas as ações e prazos aqui estipulados, visto que as estratégias estão interligadas e devem coexistir. Entretanto, entende-se que imprevistos acontecem, e a situação da empresa pode mudar tão logo esse plano seja posto em prática. Espera-se, porém, que a Brubins periodicamente discuta, revise, avalie e adapte esse plano, de modo a garantir a sua execução do começo ao fim.

Como próximos passos após a implementação desse plano de marketing, recomenda-se que a Brubins continue realizando ações de melhoria e continua pensando em seu crescimento de uma maneira organizada. Sugere-se ainda que a empresa considere futuramente realizar um plano de ação de modo a aproveitar as oportunidades de negócio que a Copa do Mundo de 2014 trará para a cidade de Porto Alegre, uma das cidades-sede dos jogos.

## REFERÊNCIAS

- ABIA. **Mercado de Food Service**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/cfs2011/mercado.asp>>. Acesso em: 20 jun. 2011.
- CHURCHILL JR., G. A.; PETER, J. PAUL. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1995.
- E-BIT. **E-Commerce: Um negócio de sucesso**. Disponível em: <<http://www.ebitempresa.com.br/artigo-livro-2010.asp>>. Acesso em: 19 jun. 2011.
- FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Brasil FoodTrends 2020**. Disponível em: <[http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil\\_Food\\_Trends/index.html](http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html)>. Acesso em: 09 set. 2010.
- FERREL, et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FOLHA.COM. **Com 86% dos internautas, Brasil lidera redes sociais e blogs**. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/tec/752214-com-86-dos-internautas-brasil-lidera-redes-sociais-e-blogs.shtml>>. Acesso em: 19 jun. 2011.
- FOODPROCESSING.COM. **Glacial growth for frozen dinners**. Disponível em: <<http://www.foodprocessing.com/articles/2006/158.html?page=full>>. Acesso em: 05 set. 2010.
- FOODPROCESSING.COM. **No Ice Age in Frozen Foods**. Disponível em: <<http://www.foodprocessing.com/articles/2010/frozenfood.html>>. Acesso em: 05 set. 2010.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Mensal de Emprego: principais destaques da evolução do mercado de trabalho nas regiões metropolitanas abrangidas pela pesquisa**. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios: síntese de indicadores 2005**. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sinopse do Censo Demográfico 2010**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Sinopse do Censo Demográfico 2000**. Rio de Janeiro: IBGE, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

LIBRARY OF CONGRESS. **Who “invented” the TV dinner?** Disponível em: <<http://www.loc.gov/rr/scitech/mysteries/tvdinner.html>>. Acesso em: 05 set. 2010.

MARIE CLAIRE. **Dieta com comidas congeladas pode ser eficaz, diz nutricionista**. Disponível em: <<http://revistamarieclaire.globo.com/Revista/Common/0,,EMI236752-17636,00-DI-ETA+COM+COMIDAS+CONGELADAS+PODE+SER+EFICAZ+DIZ+NUTRICIONISTA.html>>. Acesso em: 18 jun. 2011.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT JR., William D. **Marketing Essencial: uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

MCDONALD, Malcom H. B. **Planos de marketing: como preparar como usar**. Rio de Janeiro: Gráfica JB, 2004.

MUNDO DO MARKETING. **Solteiros brasileiros movimentam R\$ 418 bi por ano**. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/5,19204,solteiros-brasileiros-movimentam-r-418-bi-por-ano.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2011.

MUNDO DO MARKETING. **Solteiros: mercado em ascensão para o varejo**. Disponível em: <<http://www.mundodomarketing.com.br/3,2026,solteiros-mercado-em-ascensao-para-o-varejo.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2011.

NOGUEIRA, Tânia. Ração humana, que bicho é esse? **Veja**, São Paulo, ed. 2192, ano 43, n. 47, p. 166-170, 24 nov. 2010.

PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing Conceitos e Estratégias**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

WIKIPEDIA. **TV Dinner**. Disponível em: <[http://en.wikipedia.org/wiki/TV\\_dinner](http://en.wikipedia.org/wiki/TV_dinner)>. Acesso em: 05 set. 2010.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS GESTORES**

### **História**

- Como surgiu a Brubins?
- Qual a missão, visão e valores da empresa?

### **Sobre a empresa**

- Qual a imagem que você tem da Brubins? Qual sua percepção a cerca do negócio da empresa?
- Qual é a estratégia de mercado da Brubins para se diferenciar da concorrência e obter mais clientes?
- Quais os objetivos da empresa?
- Existem metas? Quais? Quais as metas para o ano de 2011?
- Na sua opinião, quais os pontos fortes da Brubins?
- E os pontos a melhorar?
- Qual, na sua opinião, é a imagem ideal para a empresa em termos de negócio e marca?

### **Finanças**

- Como se elabora os orçamentos da Brubins?
- Como é feito o controle de gastos e receita da empresa?

### **Sobre o quadro de funcionários**

- Quantos funcionários trabalham na Brubins hoje em dia?
- Como está dividido o trabalho na empresa e entre as pessoas?
- Quais os diferentes setores da empresa?
- Como está coordenada hierarquicamente a empresa?
- Como são tomadas e quem toma as decisões da empresa?
- Na sua opinião, quais as funções imprescindíveis para o negócio?
- Como é feito o processo de recrutamento e seleção para trabalhar na empresa?



- Existe algum processo de promoção de funcionários? Se sim, quais critérios são utilizados para tanto?
- Na sua opinião, os funcionários da Brubins se identificam com a empresa e seus produtos?

### **Comunicação interna**

- Como é feita a comunicação com os funcionários?
- Existem reuniões regulares na empresa? Quem participa?
- Como as tarefas e responsabilidades são definidas e formalizadas?

### **Fornecedores**

- Como é feita a seleção de fornecedores para trabalhar com empresa?
- Quantos fornecedores a empresa tem para o mesmo tipo de insumo?

### **Mercado**

- Como a empresa atualiza-se com tendências, dados de mercado, questões legais e competitividade? De onde vem essas informações?
- Quem são os concorrentes da Brubins?
- Como a Brubins está situada com relação a concorrência?
- Quais oportunidades de crescimento e diferenciação da Brubins frente a seus concorrentes?
- Quais as ameaças que a Brubins enfrenta hoje?
- Quais as barreiras para o crescimento da Brubins?

### **Produtos**

- Quais as linhas de produto que a empresa oferece atualmente?
- Como as diversas linhas são diferenciadas entre si?
- Qual a frequência de desenvolvimento de novos produtos?
- Como é o processo de desenvolvimento de novos produtos?

### **Preço**

- Qual a faixa de preço dos produtos Brubins?

- Como é feito o processo de precificação? Quais fatores e elementos estão envolvidos?

### **Vendas**

- Qual o valor médio gasto por um cliente da Brubins?
- Quanto tempo em media leva uma venda?
- Qual a política de brindes/descontos da empresa?
- As vendas variam de acordo com o período do ano? Quais os períodos de maior fluxo e os de menor?
- As metas de vendas para o ano de 2010 foram atingidas?

### **Distribuição**

- Quais são os principais canais comerciais utilizados pela Brubins para disponibilizar seus produtos no mercado?
- Qual o percentual de clientes que compram pelos diferentes métodos?
- Na sua opinião, qual canal de distribuição é o mais eficaz?

### **Público**

- Qual o público alvo da empresa? Quem compra os produtos Brubins?
- Como é feita a comunicação com esse público?
- A Brubins possui algum tipo de público que pretende atingir?

### **Prospecção de novos clientes**

- Como é feita a captação de novos clientes?
- Como os clientes ficam sabendo da Brubins?
- Quantos clientes descobrem a Brubins ao acaso?
- Quantos clientes a Brubins conquistou nos últimos 6 meses? E no ano de 2010?
- Qual o percentual de clientes que retornam para uma segunda compra?
- Quais as estratégias para conquista de novos clientes?
- Quais os clientes mais rentáveis para a empresa?

### **Retenção de clientes**

- Quantos clientes a Brubins perdeu nos últimos 6 meses? E no ano de 2010?

- Existe algum tipo de cadastro de clientes? Quais os tipos de dados que estão presentes nesse cadastro?
- A empresa faz algum tipo de controle sobre recomendações de clientes a amigos e familiares?
- Existe algum programa de fidelização ou relacionamento com o cliente?
- Existe alguma pesquisa de satisfação? Se sim, quando foi realizada a última? Quais foram os resultados?
- Qual as principais reclamações dos clientes com relação aos produtos e serviços da Brubins?
- Existe algum feedback para o cliente com relação as suas reclamações?
- Como a empresa recebe feedback e o que faz com ele?
- A empresa possui algum tipo de canal aberto de comunicação com seus clientes para críticas, sugestões e elogios? Com que frequência esse canal é utilizado?

### **Comunicação Externa**

- Quais canais de comunicação externa a Brubins utiliza atualmente?
- Quais os canais de comunicação mais eficazes para conquistar novos clientes para a Brubins?
- A empresa diferencia os canais de comunicação de acordo com os seus diferentes perfis de clientes?
- Quem está envolvido no processo de comunicação externa da empresa?
- A empresa conta com algum tipo de agência de publicidade?
- Na sua opinião, quais os principais argumentos que convenceriam uma pessoa a comprar os produtos Brubins?
- Qual o orçamento disponibilizado pela Brubins para ações de comunicação externa?

### **Desafios**

- Qual o maior desafio para a Brubins hoje?
- Na sua opinião, as pessoas estão procurando cada vez mais ou cada vez menos os produtos e serviços da Brubins?
- Na sua opinião, onde a Brubins quer chegar daqui 5 anos?

## APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS

### **Dados Pessoais**

- Função
- Escolaridade
- Tempo de empresa
- Tempo na função atual
- Especializações

### **Sobre a empresa**

- Como é trabalhar na Brubins?
- Qual a imagem que você tem da Brubins?
- Na sua opinião, quais os pontos fortes da Brubins?
- E os pontos a melhorar?
- Na sua opinião, as pessoas estão procurando cada vez mais ou cada vez menos os produtos e serviços da Brubins?