

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Everton Silveira de Souza

**PLANO DE MARKETING PARA
UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE *FAST FOOD***

Porto Alegre

2014

Everton Silveira de Souza

Plano de marketing para uma empresa do segmento de fast food

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Porto Alegre

2014

Everton Silveira de Souza

Plano de marketing para uma empresa do segmento de fast food

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

Conceitos Finais:

Aprovado em de de

Banca examinadora

Orientador: Prof. Dr. Fernando Bins Luce

“Dedico este trabalho a todos que me ajudaram, de alguma maneira, na minha formação, em especial ao carinho dos meus familiares. A eles dedico todo meu amor e gratidão.”

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais, Pedro e Lourdes, pelos princípios e valores que me passaram durante toda a minha vida. Agradeço a minha irmã, Viviane, que acreditou no meu potencial e me proporcionou uma oportunidade única de aplicar na Pasmania todo conhecimento adquirido ao longo do curso. Agradeço também a minha namorada Bruna, por toda paciência, palavras de incentivo e apoio durante esta etapa. Não poderia deixar de agradecer a todos os meus amigos pelos constantes incentivos, momentos de descontração e apoio durante a realização deste trabalho.

RESUMO

Devido ao dinamismo da rotina diária, à urbanização, à industrialização e, principalmente, à intensificação do trabalho feminino, o modo de comer das pessoas vem passando por transformações, causando alterações evidentes nos hábitos alimentares das famílias brasileiras. Isso evidencia a ascensão de novas práticas alimentares, de consumo imediato, que se destacam por sua praticidade, funcionalidade e mobilidade em detrimento da alimentação tradicional. Devido a rapidez com que este mercado se modifica, as empresas terão de levar em consideração todas estas informações de modo a se adaptarem ao ambiente onde estão inseridas. As organizações que não planejarem o seu negócio dificilmente obterão sucesso no longo prazo. O presente trabalho visa elaborar um plano de marketing com o objetivo de servir como um instrumento central para direcionar e coordenar a gestão da empresa, no sentido de dar evidências de que estratégia utilizar para se tornar uma organização bem sucedida.

Palavras Chaves: Plano de Marketing, food service, fast food, alimentação, pastelaria.

ABSTRACT

Due to the dynamism of the daily bases, urbanization, industrialization, and especially the intensification of women's work, the way people eat has been undergoing transformations, causing obvious changes in food habits of Brazilian families. This highlights the rise of new feeding practices, for immediate consumption, which stand out by their practicality, functionality and mobility at the expense of the traditional diet. This market has been changing really quickly, forcing companies to consider all this information in order to adapt to the environment in which they operate. Organizations that do not plan your business, hardly obtain long-term success. This study aims to develop a marketing plan to serve as a central instrument for directing and coordinating the management of the company, in order to give evidence of what strategy the company should use to become a successful organization.

Keywords: foodservice, fast food, feed, pastelaria

ÍNDICE DE TABELAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura organizacional da Pasmania.....	19
Figura 2: Matriz SWOT.....	28
Gráfico 1: Renda per capta Brasil.....	37
Figura 3: Hierarquia de produto.....	54
Tabela 1: Estratégia de aproveitamento das capacidades.....	68
Tabela 2: Estratégia de conversão das desvantagens.....	69
Tabela 3: Estratégia de conversão das limitações.....	70

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
2 A EMPRESA	16
2.1 Dados gerais	16
2.2 Missão, visão e valores	17
2.3 Caracterização da organização	18
3 REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1 Plano de Marketing.....	21
3.2 Etapas do Plano de Marketing.....	23
3.2.1 Definição do mercado escolhido	23
3.2.2 Análise situacional.....	23
3.2.3 Cenário.....	24
3.2.4 Clientes	26
3.2.5 Concorrência	26
3.2.6 Análise SWOT Externa	27
3.2.7 Análise SWOT Interna.....	27
3.2.8 Matriz SWOT	28
3.2.9 Objetivos do Produto/Mercado.....	28
3.2.10 Posicionamento.....	29
3.2.11 Estratégia genérica de marketing.....	30
3.2.12 Objetivos de marketing.....	32
3.2.13 Planos de ação	32
4 MÉTODO	33
5 PLANO DE MARKETING	35
5.1 Matriz Produto/Mercado	35
5.2 Análise de cenários	35
5.2.1 Ambiente demográfico	35
5.2.2 Ambiente econômico.....	36

5.2.3	Ambiente tecnológico	38
5.2.4	Mercado e ambiente competitivo	39
5.2.5	Ambiente Político e Legal.....	39
5.2.6	Ambiente Sócio Cultural.....	40
5.3	Análise dos Clientes	45
5.3.1	Motivações de compra	45
5.3.2	Como o mercado compra?	46
5.3.3	Quando o mercado compra?.....	46
5.3.4	Onde o mercado compra?.....	46
5.3.5	Envolvimento da compra?	47
5.3.6	Satisfação dos clientes.....	48
5.4	Concorrência	53
5.5	Análise SWOT	61
5.6	Objetivos	67
5.6.1	Objetivos do Produto/Mercado	67
5.7	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	68
5.7.1	Estratégia de aproveitamento das capacidades.....	68
5.7.2	Estratégia de conversão das desvantagens.....	69
5.7.3	Estratégia de minimização das limitações.....	70
5.7.4	Estratégias do Composto de Marketing	71
5.8	Posicionamento	74
5.9	Planos de ação.....	75
6	CONCLUSÕES	Erro! Indicador não definido.
	REFERÊNCIAS	81
	ANEXOS.....	83

1. INTRODUÇÃO

A indústria de alimentos do Brasil ocupa um lugar de destaque no cenário econômico nacional e internacional. Na economia brasileira, o valor bruto da produção industrial de alimentos e bebidas figura na primeira posição entre todos os segmentos do setor, representando mais de 18% do total, segundo o IBGE de 2010. Isto demonstra que uma parcela importante do PIB brasileiro tem origem nesta indústria.

Considerando todas as pessoas vinculadas à produção industrial, o segmento de alimentos e bebidas é o que mais emprega no país, sendo responsável por aproximadamente 20% dos postos de trabalho de todas as atividades de extração e transformação. Dentro deste segmento, insere-se o mercado de *food service*, que se caracteriza por envolver todas as atividades que de alguma maneira contribuem para a elaboração produtos alimentícios. As empresas deste segmento atuam entre a produção de insumos e equipamentos até a distribuição, englobando os serviços prestados aos operadores que efetivamente preparam e fornecem os alimentos prontos para o consumo.

O *food service* pode ser a atividade principal de um negócio, como é o caso de restaurantes, redes de *fast food*, lanchonetes, bares, cafés, padarias e rotisseries, entre outros, ou parte complementar de negócios onde está inserido, a exemplo de hotéis, escolas, serviços de *catering*, hospitais e empresas, caracterizando-se, neste caso, como uma prestação de serviço.

Este mercado representa uma alternativa de grande importância para a composição das dietas, contribuindo com grande parte das despesas dos consumidores de alimentos. Nos Estados Unidos, segundo o USDA (2010), nas últimas décadas, a participação dos gastos com alimentação fora do lar evoluiu de 26% do orçamento doméstico em 1970, para 48,5% em 2008. Desta forma, o mercado de *food service* tornou-se bastante expressivo para a indústria de alimentos e seus canais distribuidores.

Para as empresas atuantes no setor, há indícios de diversas oportunidades de crescimento neste mercado no futuro, pois as expectativas são de prosperidade

no *food service*. Porém, as organizações deverão estar atentas ao mercado, pois surgirão muitas mudanças na maneira em que as pessoas se alimentam fora de casa.

Devido ao dinamismo da rotina diária, à urbanização, à industrialização e, principalmente, à intensificação do trabalho feminino, o modo de comer das pessoas vem passando por transformações, causando alterações evidentes nos hábitos alimentares das famílias brasileiras nas últimas décadas. O curto período de tempo que as pessoas têm para comer, principalmente em cidades mais desenvolvidas, tem abreviado o ritual alimentar, fazendo com que optem por soluções que se adaptem à restrição de tempo, como por exemplo alimentos pré cozidos, congelados, enlatados, entregues em domicílio, *drive thru* e *fast food*. Isto evidencia a ascensão de novas práticas alimentares, de consumo imediato, que se destacam por sua praticidade, funcionalidade e mobilidade em detrimento da alimentação tradicional.

A indústria de alimentos como um todo deve ficar atenta às tendências e desafios deste novo cenário como forma de manter o seu posicionamento competitivo. Investimentos em pesquisa, desenvolvimento e inovação, seja de produtos, seja de processos, serão necessários. Além disso, com o aumento da renda e com o maior acesso à informação, o desafio será produzir bens atendendo às exigências de todos os fatores relacionados à geração de alimentos.

Devido à rapidez com que este mercado se modifica, as empresas terão de levar em consideração todas estas informações de modo a se adaptarem ao ambiente onde estão inseridas. As organizações que não planejarem o seu negócio dificilmente obterão sucesso ao longo prazo.

O futuro de uma empresa será o resultado das ações que estão sendo realizadas agora, é a opinião de Ferreira (2005). De acordo com o mesmo, o desenvolvimento do planejamento estratégico das organizações “lançará as bases para a construção de um futuro promissor e a geração de um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças que sempre ocorrerão”. Portanto, pode-se afirmar que o planejamento está diretamente relacionado ao futuro de qualquer organização.

O presente trabalho visa auxiliar no planejamento de uma empresa, que atua no setor de *food service*, através da elaboração de um Plano de Marketing. Para nortear as decisões estratégicas desta empresa, serão levados em consideração diversos fatores que afetam as atividades da empresa, tais como: necessidades e tendências do mercado, a concorrência, os produtos e serviços oferecidos, oportunidades de crescimento, entre outros. O desenvolvimento de estratégias e planos de marketing é uma maneira eficaz de analisar todos esses fatores.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

O ramo de alimentação é altamente competitivo, principalmente o segmento de lanches rápidos, pelo fato de o cliente ter diversas alternativas de estabelecimentos capazes de trazer satisfação. Dentre estes estabelecimentos, existem inúmeras redes internacionais e nacionais de *fast food*, lanchonetes, restaurantes e pastelarias.

A empresa em análise opera sob o nome fantasia de Pasmânia e atua no segmento de pastelaria desde 2004, com a inauguração de sua primeira loja na cidade de Cachoeirinha. Em 2008, ela se expande e, na cidade de Gravataí, abre sua segunda loja.

Acompanhando o crescimento expressivo do mercado de *fast food*, nos últimos três anos a empresa apresentou um crescimento de 15% nas receitas, o que possibilitou investimentos por parte da empresa que agregaram valor ao negócio da Pasmânia. Porém, acreditar que o crescimento no passado é garantia de crescimento no futuro é muito arriscado para o mercado extremamente competitivo de hoje em dia. Então, para que a empresa continue crescendo, é necessário que a tomada de decisão seja cada vez mais inteligente para garantir bons resultados.

O presente trabalho visa elaborar um plano de marketing com o objetivo de servir como um instrumento central para direcionar e coordenar a gestão da empresa, no sentido de dar evidências de que estratégia utilizar para se tornar uma organização bem sucedida. Para tanto, será feito um planejamento tendo como referência e apoio, o conhecimento do autor adquirido ao longo do curso de graduação em Administração, experiências pessoais dos sócios e, principalmente, fontes teóricas, tendo em vista, que nelas encontram-se estudos previamente realizados e experiências reais, com fatores que podem levar a empresa ao sucesso.

Projetos como este são essenciais para todas as organizações, em especial para as micro e pequenas empresas, para que elas consigam sobreviver de uma forma promissora ao longo prazo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de marketing para a Pasmania Pastéis.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar fatores que influenciam diretamente o negócio da empresa
- b) Definir segmentos, selecionar mercado alvo e posicionar a marca
- c) Analisar concorrentes
- d) Adequar produtos e serviços ao mercado
- e) Elaborar uma matriz SWOT
- f) Estabelecer objetivos e metas estratégicas do plano de marketing
- g) Elaborar um plano de ação

2 A EMPRESA

2.1 DADOS GERAIS

Nome Fantasia: Pasmania Pastéis

Razão Social: Pasmania Souza & Souza

Fone: (51) 3471 11 22

www.pasmania.com.br

Loja Matriz

CNPJ: 07.024.947/0001-81

Endereço: Papa João XXIII, nº 60, Centro, Cachoeirinha

Loja Filial

CNPJ: 07.024.947/0002-62

Endereço: Benjamim Constant, nº 393, Centro, Gravataí

2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A seguir, a declaração de missão, visão e valores da Pasmaia.

MISSÃO

Oferecer qualidade em pastéis de forma ágil com um atendimento cortês.

VISÃO

Expandir nossos horizontes e abrir duas novas lojas em 2015.

VALORES

Responsabilidade

Entusiasmo

Meritocracia

Comprometimento

Melhoria contínua

Agir de forma correta

2.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Pasmania Pastéis é uma empresa de pequeno porte de origem familiar que presta serviços na área de alimentação. Ela está inserida no setor de *fast food*, mais especificamente no ramo de Pastelaria. Além dos pastéis, a empresa serve pratos a La Carte tradicionais na cultura brasileira, tais como: a La minuta, estrogonofe, fricassê, saladas, massa de espaguete. A empresa também produz sanduíches, como opção de lanche rápido mais saudável para os consumidores. Para acompanhar estes produtos, a pastelaria oferece uma variedade de bebidas, tais como refrigerantes da marca Coca-Cola, sucos naturais e industrializados, chás gelados, cervejas e vinhos.

É importante destacar que uma grande porção das vendas provém dos pastéis, cerca de 70% do faturamento. Devido a isto, a empresa procura explorar este produto o máximo possível. Toda a comunicação integrada de marketing foca este produto, procurando sempre destacar a qualidade e variedade dos pastéis. O cardápio de quase cem sabores oferece diversas opções de recheios, tais como carnes, aves, suínos, vegetarianos, doces e frutos do mar.

Os recheios são produzidos diariamente, bem como a própria massa do pastel, que é considerada diferenciada de todas outras pastelarias. Não é utilizado nenhum tipo de corante ou conservante nestes processos, o que resulta em um alimento mais saudável do que as grandes franquias de *fast food*.

Atualmente, a Pasmania atua na cidade de Cachoeirinha, através da loja Matriz, e na cidade Gravataí, através de uma filial. A loja de Cachoeirinha é a líder de vendas, com faturamento anual de 2,2 milhões no ano de 2013. Neste mesmo ano, a loja de Gravataí faturou de 1,8 milhões.

A Pasmaia conta com aproximadamente sessenta funcionários em suas duas lojas. A seguir sua estrutura organizacional:

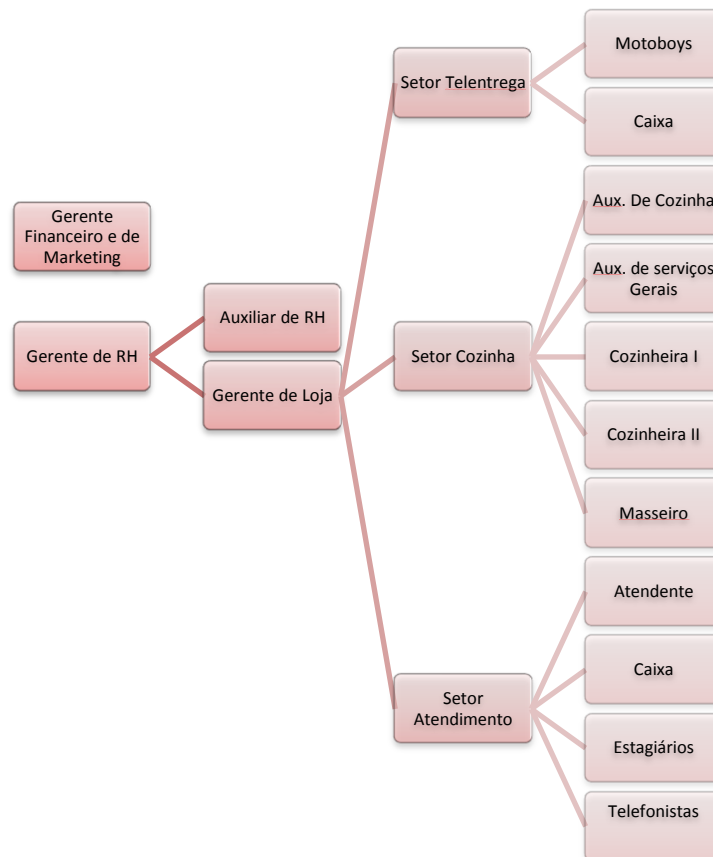


Figura 1: estrutura organizacional da Pasmaia

O autor deste trabalho é sócio da empresa desde 2008, é responsável pelo setor financeiro e de marketing, além de ser encarregado do planejamento empresarial, que atualmente é realizado de maneira informal. Devido a isso, este estudo será de extrema importância para a empresa, visto que nunca foi realizado um planejamento tão aprofundado sobre esta área funcional da administração.

O outro sócio da empresa é responsável pela gestão de pessoas da organização e conta com um auxiliar de escritório. Eles são responsáveis pela seleção, contratação, treinamento, remuneração, avaliação de desempenho,

promoção e demissão, além do estabelecimento de toda a comunicação relativa aos funcionários da empresa.

A gestão das lojas é de responsabilidade dos gerentes, que são pessoas encarregadas pela execução das operações da empresa. Atualmente, cada loja conta com dois gerentes, um no turno do dia e outro no turno da noite. Este cargo é extremamente estratégico, pois muito do desempenho da organização é resultado de seus trabalhos.

O restante do quadro funcional da empresa faz parte do setor operacional da Pasmania, que correspondem a quase 90% de todos colaboradores. Estes funcionários são, em sua grande maioria, pessoas pouco qualificadas, devido à dificuldade de encontrar profissionais competentes no mercado de *food service*. Além disso, a empresa não possui uma política salarial muito acima do mercado, o que dificulta a captação de profissionais qualificados.

A empresa oferece ambientes com salão de atendimento ao público, além do serviço de entrega a domicílio, abrangendo uma área de entrega que cobre praticamente toda a cidade de Gravataí e Cachoeirinha. A demanda por serviços de entrega a domicílio vem crescendo bastante, pois cada vez mais as pessoas evitam sair de suas residências para se alimentar. Devido a isto, o faturamento da Pasmania provenientes de entregas a domicílio superaram as vendas nas próprias lojas.

O nível de serviço oferecido pela Pasmania pode ser considerado uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, pois grandes empresas de *fast food* não possuem o serviço de entrega a domicilio. Além disso, a Pasmania dispõe de garçons que realizam atendimento ao cliente nas mesas, diferentemente das grandes franquias do setor, que oferecem atendimento de balcão.

Os principais clientes da empresa são estudantes, jovens e pais acompanhados de filhos e esposa. Organizações também têm importante participação nas vendas, pois cada vez mais as pessoas têm necessidade de fazer seus lanches sem se deslocar de seus locais de trabalho. Além disso, outros clientes importantes são as pessoas que trabalham próximo à loja e almoçam diariamente na Pasmania, preferindo, por sua vez, pratos a La Carte aos pastéis.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados assuntos de suma importância para a elaboração deste trabalho. Primeiramente, será explorado o conceito de plano de marketing, objetivo principal deste trabalho. Após isto, serão analisadas detalhadamente todas as etapas do plano de marketing.

3.1 PLANO DE MARKETING

Nós estamos envolvidos com o marketing todos os dias, às vezes como consumidores, outras vezes como profissionais. O marketing é definido como “uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas de valor para os consumidores, parceiros e *sociedade em geral*.” (American Marketing Association, 2013).

Para beneficiar a empresa e seus *stakeholders*, deve-se estabelecer uma abordagem orientada ao consumidor. Uma empresa orientada ao consumidor cria entre si e seus consumidores uma relação “ganha/ganha” ao se concentrar em satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Ao mesmo tempo, a empresa acaba atingindo seus próprios objetivos.

Isto pode ser considerado como marketing de relacionamento, já que a empresa monitora e responde a informações do mercado, como ações dos concorrentes e necessidades dos clientes, com o objetivo de criar relacionamentos fortes com o público alvo sempre que possível.

Segundo Malhotra (2012)

O plano de marketing é um modo de construir relacionamentos de longo prazo com os consumidores, por meio do desenvolvimento de uma declaração de missão, objetivos e metas focados no consumidor desde o nível corporativo até o de linha de produto individual. É necessário examinar todos esses níveis para implementar o conceito de marketing e terminar a estratégia mais apropriada para proporcionar o valor correto para os consumidores.

O Plano de marketing identifica sistematicamente oportunidades e ameaças, prepara a empresa para enfrentar mudanças, especifica vantagens competitivas, distribui mais adequadamente os recursos escassos, define segmentos de mercado, adequa o serviço a mercados, identifica as necessidades e desejos dos clientes, avalia os concorrentes. Por fim, o plano de Marketing ajudar a criar programas de ação para suportar as estratégias e desenvolve sistemas de acompanhamento.

O fato é que há uma ligação direta entre o sucesso organizacional e estratégias de marketing consistentes. As estratégias de sucesso normalmente têm as seguintes qualidades: definição de segmento de mercado homogêneo e proposições específicas para cada segmento, realce de forcas e minimização de fraquezas, criação de sinergias internas e externas, disponibilidade de orientação tática, alinhamento com objetivos e tendências de mercado.

A importância de um Plano de Marketing é orientar a direção de Marketing da empresa para seus colaboradores, disciplinar a reflexão, manter a objetividade de todos os envolvidos, facilitar a comunicação, assegurar a consideração de todos os aspectos relevantes, ajudar a organizar informações diversas.

De acordo com Kotler (2000), o plano de marketing inclui como rotinas básicas: a análise do ambiente de marketing para determinar oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos; definição das metas financeiras e de marketing; desenvolvimento da estratégia de composto mercadológico e de segmentação; desenvolvimento de um programa de ação; definição de controles.

3.2 ETAPAS DO PLANO DE MARKETING

Este capítulo abordará todas as etapas de um Plano de Marketing, que começa com a definição do mercado escolhido. Após isto, será tratado da análise situacional da empresa, que envolve os cenários, clientes, concorrentes e análise SWOT. Nas etapas do plano de marketing, serão estudados os objetivos e estratégias de marketing, bem como o posicionamento da marca. Por fim, todas essas informações irão resultar em planos de ação.

3.2.1 Definição do mercado escolhido

É o produto ou serviço da empresa dentro de um mix, que é escolhido para manter o foco do trabalho. Além disso, é preciso decidir quais os segmentos de mercado que serão atendidos.

3.2.2 Análise situacional

A análise situacional é uma avaliação da empresa do ambiente no qual ela se insere. Ela é dividida em duas partes: análise interna e externa. Segundo Malhotra (2013), “a análise externa ajuda os profissionais de marketing a identificar as tendências e mudanças dos fatores externos, como os ambientes social, político, tecnológico, econômico, natural e competitivo, e a desenvolver uma compreensão profunda dos consumidores (atuais e potenciais)”.

Os fatores externos estão além do controle dos profissionais de marketing. Neste caso, estas pessoas devem compreender os problemas e se adaptar. De outro lado, o objetivo da análise interna é avaliar os fatores internos que podem ser

controlados pela empresa. Os principais fatores internos são os recursos de marketing, finanças, humanos e de manufatura.

A empresa deve desenvolver o conhecimento de sua estrutura e de sua cultura administrativa e organizacional. A análise da situação dos fatores internos e externos levará à construção de uma análise SWOT (Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), cujos elementos devem ser analisados em relação à situação atual da empresa e às necessidades do mercado. Essa análise ajuda a empresa a determinar o que a empresa faz bem ou não faz bem. Ela também identifica os problemas que precisam ser melhorados.

3.2.3 Cenário

Os principais elementos para análise de cenário são: demografia, economia, mercado e ambiente competitivo, tecnologia, ambiente natural, ambiente político e legal.

- Ambiente político/legal

Segundo Malhotra (2013) os fatores que influenciam o ambiente político podem incluir políticas governamentais, flutuações no valor da moeda local de um país, ações militares, recessões, nacionalizações, privatizações ou desregulamentações, abertura na economia, e assim por diante.

Os ambientes legais e regulatórios também devem ser sondados para determinar se foram ou serão introduzidas quaisquer leis ou regulamentações que vão afetar a demanda ou outras estratégias de marketing. Geralmente são elaboradas leis para proteger as empresa umas das outras e para proteger os consumidores de empresa inescrupulosas.

- Ambiente econômico

Neste ambiente, a empresa deve determinar se é provável que ocorram quaisquer mudanças nas condições econômicas e avaliar seu possível impacto sobre a empresa ou mercado. As mudanças no ambiente econômico podem incluir alterações na receita, nos padrões de gasto do consumidor, na inflação, desemprego, nos preços ou disponibilidade de materiais, nas tendências do ciclo de negócios globais, nas taxas de juros, nas políticas tributárias governamentais.

- Ambientes social/cultural/demográfico

Segundo Malhotra (2013), “nestes ambientes a ideia é sondar a significâncias das mudanças na população de consumidores e seus comportamentos de compra. Essas mudanças na população podem incluir alterações na estrutura etária da população, mudanças na estrutura familiar (Menos casamentos, mais mães que trabalham fora, menos pessoas em uma residência), mudanças nos níveis populacionais em regiões geográficas específicas. Podem também ocorrer mudanças no estilo de vida, religião e culturas dos consumidores”.

- Ambiente tecnológico

A mudança na tecnologia vem aumentando significativamente nos últimos anos e, conseqüentemente, o ciclo de vida de muitos produtos foi reduzido. A tecnologia afeta aspectos dos produtos e da produção em particular e pode mudar o modo como toda uma indústria trabalha.

Segundo Kotler (2012, p. 85), “mais do que nunca, ideias estão sendo testadas para o desenvolvimento de novas tecnologias, e o intervalo de tempo entre novos projetos e sua implementação tem encolhido rapidamente, assim como o tempo entre o lançamento de um produto e o pico de produção”.

- Ambiente natural

As empresas devem considerar o impacto das mudanças no ambiente natural e nos fatores ecológicos. Invernos e verões extremos podem ter impacto sobre diversos mercados. É provável, por exemplo, que no verão o hábito de se alimentar fora de casa seja mais frequente do que no inverno.

Segundo Kotler (2012, p. 83), “o *ambientalismo corporativo* reconhece a necessidade de integrar as questões ambientais aos planejamentos estratégicos das empresas. Elas precisam se conscientizar das ameaças e oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente natural: a escassez de matérias-primas, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição e a mudança no papel dos governos”.

3.2.4 Clientes

Em base, nessa parte do plano, compreende-se o processo de compra dos clientes, identifica-se as motivações (necessidades e desejos) dos clientes que orientam o plano de marketing.

Dessa forma, define-se os atributos do produto/serviço para uma melhor elaboração da oferta da empresa e as influências dos diversos atores envolvidos em uma decisão de compra e os atributos por eles valorizados.

3.2.5 Concorrência

Segundo Malhotra (2013) a análise da concorrência é elaborada para determinar como a empresa está se saindo em comparação a seus concorrentes. Além disso, a análise força os profissionais de marketing a considerar as diferenças

e similaridades no marketing das empresas concorrentes. Tal conhecimento proporciona um insight sobre o desenvolvimento de potenciais pontos fortes defensivos ou ofensivos.

Ela é elaborada principalmente para entender sua posição e a de seus concorrentes em termos de vantagem comparativa além de entender as estratégias passadas, presentes ou futuras de seus concorrentes. Ela é muito importante na escolha de uma estratégia eficaz, o elemento que faz suas estratégias funcionarem no mundo real.

3.2.6 Análise SWOT Externa

Os fatores externos à organização, devido a seu constante dinamismo, afetam o desempenho da empresa. Sendo assim, esses fatores podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização.

É importante destacar que estas mudanças estão fora do controle da organização, e podem afetar positivamente ou negativamente seu desempenho e sua forma de atuação.

3.2.7 Análise SWOT Interna

No caso da análise interna, esta permite identificar aspectos em que a empresa apresenta pontos fortes e pontos fracos. Segundo Malhotra (2012) “a análise interna determina os pontos fortes e fracos em comparação aos dos concorrentes, e inclui uma análise do estado atual do programa de marketing, incluindo seus objetivos e metas, procurando compreender os resultados atuais da empresa.” As principais áreas para esta análise incluem marketing, finanças, manufatura, gerência e estrutura e cultura organizacional.

3.2.8 Matriz SWOT



Figura 2: Matriz SWOT

3.2.9 Objetivos do Produto/Mercado

Os objetivos são declarações formais dos resultados desejados e esperados do plano de marketing.

Eles devem especificar metas em termos de o que e quanto deve ser alcançado. Isso inclui o quanto querem aumentar: lucros, fatia de mercado, crescimento, negócios, bloquear a concorrência.

3.2.10 Posicionamento

Segundo Kotler (2010) Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa. Um posicionamento eficaz de marca ajuda a orientar a estratégia de marketing, esclarecendo a essência da marca, identificando os objetivos que ela ajuda o consumidor a alcançar e mostrando como isso é feito de maneira inigualável. Todos na empresa devem assimilar o posicionamento da marca e usá-la no contexto da tomada de decisão.

Um posicionamento eficaz tem um “pé no presente” e um “pé no futuro”. Ele deve ser um tanto ambicioso para que a marca tenha espaço para crescer e melhorar. O posicionamento calcado na atual situação do mercado não é suficientemente voltado para o futuro, mas, ao mesmo tempo, o posicionamento não pode se distanciar tanto da realidade que se torne essencialmente impossível de atingir. O verdadeiro segredo do posicionamento é alcançar o equilíbrio entre o que a marca é e o que ela poderia ser.

O resultado do posicionamento é a criação bem-sucedida de uma proposição de valor focada no cliente, isto é, um motivo convincente pelo qual o mercado-alvo deve comprar determinado produto.

O posicionamento exige que os profissionais de marketing definam e comuniquem as semelhanças e as diferenças entre sua marca e de seus concorrentes. Mais especificamente, para decidir o posicionamento é preciso: determinar uma estrutura de referência, identificando o mercado-alvo e a concorrência relevante; identificar as associações ideais com a marca no que diz respeito aos pontos de paridade e de diferença com base nessa estrutura de referência; criar um mantra para a marca que resuma seu posicionamento e sua essência.

3.2.11 Estratégia genérica de marketing

Segundo Westwood (2007):

As estratégias são métodos amplos escolhidos para atingir objetivos específicos. Descrevem os meios para atingir os objetivos no prazo de tempo exigido. As estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing são atingidos. Relacionam-se aos produtos, aos preços, à propaganda/promoção e à distribuição.

Ainda segundo Westwood (2007), uma forma de analisar as estratégias é pensar se elas são defensivas, de desenvolvimento ou de ataque. Todas as desse tipo, ou uma combinação deles.

- Estratégias defensivas

A ideia central é evitar a perda de clientes. Os pontos fracos identificados na análise SWOT, podem ser relacionados à organização. Estratégias defensivas críticas são:

- a) Melhorar a imagem da empresa
- b) Melhorar a qualidade/confiabilidade do produto
- c) Mostrar confiança nos prazos de entrega
- d) Redesenhar o layout das embalagens
- e) Melhorar desempenho do produto
- f) Aumentar durabilidade do produto
- g) Superar as falhas do produto

- Estratégias de desenvolvimento

Idealizadas para oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de seus produtos ou serviços. Na análise SWOT, uma série de oportunidades poderão ser exploradas. Elas podem se relacionar com as tendências do mercado e como as são satisfeitas pelos produtos. Algumas estratégias de desenvolvimento são:

- a) Aumentar a variedade de opcionais do produto
- b) Aumentar variedade de serviços oferecidos
- c) Encontrar novas utilidades para o produto
- d) Desenvolver novos produtos

- Estratégias de ataque

O objetivo central é desenvolver o negocio por meio de novos clientes. Isto envolverá a prospecção de novos clientes para o produto em seus mercados atuais, ou até mesmo novos clientes em novos mercados. Algumas estratégias deste tipo são:

- Mudar política de preços
- Utilizar novos canais de venda
- Encontrar novos distribuidores
- Entrar em novos mercados geográficos
- Entrar em novos setores industriais

3.2.12 Objetivos de marketing

Os objetivos de marketing são derivados das diferentes questões-chave do plano de marketing definidas anteriormente. São o aproveitamento das capacidades (oportunidades mais pontos fortes), minimização das limitações (oportunidades mais pontos fracos) e conversão das desvantagens (ameaças mais pontos fracos)

3.2.13 Planos de ação

Depois de ter escolhido as estratégias e as táticas para realizar os objetivos de marketing, é preciso transformar essas estratégias em planos de ação que lhe permitam dar instruções claras aos responsáveis pelos projetos. Cada departamento e cada membro da equipe precisam conhecer suas responsabilidades e o cronograma para realizá-las, de modo que a cada uma de suas estratégias de marketing possa ter respectivos seus planos de ação.

4 MÉTODO

Devido à complexidade do tema trabalhado, como é o caso da elaboração de um Plano de Marketing, decidiu-se por adotar o método de pesquisa para auxiliar na busca de dados primários e secundários.

Para a realização do plano, foram buscadas informações em diversos meios. Foram feitas pesquisas, em sua maioria, em sites. Para a análise de cenários, foram consultados sites de órgãos confiáveis como, por exemplo, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Para análise de concorrentes, foi obtido informações dos próprios sites dos estabelecimentos.

Para análise dos clientes da Pasmania, foi realizada uma pesquisa por meio de entrevistas pessoais com 20 clientes, tendo como base um roteiro de entrevista que seguirá em anexo. Os entrevistados são todos clientes da empresa e têm entre 18 e 35 anos. Os mesmos têm um relacionamento de no mínimo um ano com a empresa e costumam consumir na empresa no mínimo uma vez ao mês.

Essas entrevistas foram de extrema importância para o dimensionamento do plano, pois foi, com base nelas, que se identificaram as motivações de compra, os atributos dos produtos e serviços, o nível de satisfação, os pontos fracos e fortes e os concorrentes principais.

Para complementar a análise dos clientes, as pesquisas de satisfação que os clientes fazem ao consumir na loja foram de extrema importância. Esta avaliação está disponível para todo cliente e aborda a satisfação daquela compra em relação aos seguintes critérios: qualidade atendimento, qualidade produto, variedades dos produtos e agilidade de entrega. Além disso, existe um campo livre para observações, onde foram coletadas informações relevantes.

Outro dado importante que foi analisado neste trabalho foram os *feedback* de clientes que solicitaram entrega à domicílio na Pasmania através da plataforma *e-commerce*. Ao todo foram analisados 320 *feedbacks*. Toda vez que um cliente realiza um pedido via internet, é enviado um email automático com uma pesquisa de satisfação quanto a: facilidade de compras via site, qualidade e variedades dos produtos e agilidade da entrega.

Além disso, também foram feitas observações do funcionamento da empresa dentro do estabelecimento, pois isto permite ter um melhor entendimento do negócio, que irá contribuir na elaboração do plano de ação.

Por fim, a experiência do autor como sócio da empresa foi fundamental para a elaboração do plano de marketing, visto que o mesmo tem uma ampla visão do negócio. Este conhecimento do autor deve-se ao contato diário e intenso com a organização.

5 PLANO DE MARKETING

Em síntese, um Plano de Marketing identifica e define segmentos de mercado, adequa o serviço a mercados, elabora um planejamento de cenários, identifica as necessidades e desejos dos clientes, avalia os concorrentes, elabora uma análise SWOT, identifica questões-chaves, define a estratégia e o posicionamento do produto, elabora programas de ação para suportar as estratégias e desenvolve sistemas acompanhando. A seguir, iremos tratar de todas estas questões mais detalhadamente.

5.1 MATRIZ PRODUTO/MERCADO

Dentre os diversos produtos que a Pasmania oferece, este trabalho irá focar no *benchmark* da empresa: o pastel. Esta escolha justifica-se pelo fato do produto apresentar grande participação nas vendas.

5.2 ANÁLISE DE CENÁRIOS

A seguir serão abordados diversos temas que compõem o cenário da empresa em estudo. O objetivo é a coleta de informações que auxiliarão na redução de incertezas, permitindo um melhor conhecimento do contexto no qual a organização está inserida.

5.2.1 Ambiente demográfico

Melhores níveis de escolaridade sugerem que os indivíduos consigam determinar apropriadamente os produtos alimentícios mais adequados para o seu consumo. Segundo o instituto IPEA (2013), a expansão do acesso à educação no

Brasil promoveu tanto o aumento da escolaridade média quanto a redução da desigualdade educacional dos últimos 20 anos. De acordo com os indicadores, a escolaridade ligada à força de trabalho brasileira passou de uma média de 5,7 anos de estudo, em 1992, para uma média aproximada de 8,8 anos, em 2012. Ainda assim, o país tem um longo caminho pela frente, se considerarmos que o analfabetismo ainda é alto.

Outro fator que influencia diretamente o consumo de alimentos é a ampliação do acesso à informação e à cultura, resultando em impactos similares aos advindos de melhores níveis de escolaridade. Nesse contexto, a internet tem um papel relevante, pois representa um ambiente altamente democrático à informação e à discussão. A rede mundial é também um meio de comunicação de baixo custo, o que vem permitindo um forte crescimento da sua utilização, que já atingiu 27% da população brasileiro em 2008.

5.2.2 Ambiente econômico

A Fundação de Economia e Estatística (FEE) em conjunto com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apresentou indicadores do Produto Interno Bruto (PIB) dos 496 municípios gaúchos referentes ao ano de 2010. No período, o PIB gaúcho apresentou um crescimento de 9,3% em volume. O grande destaque foi a atuação da indústria e também do setor de serviços.

O município de Gravataí apresentou um crescimento de 22,2%, figurando entre os cinco maiores PIBs do Estado. Com o valor de R\$ 7,081 bilhões, a cidade tem participação de 2,80% no índice estadual. Já a cidade de Cachoeirinha, no período de 2010, cresceu 32,9%. Com o valor de R\$ 4,363 bilhões, o município ocupa o 11º lugar no ranking de cidades e tem participação de 1,73% no PIB do Estado.

Outro fator importante neste cenário é a renda, que interfere quantitativamente e qualitativamente na demanda por alimentos. Em termos gerais, deixando de lado a questão de nichos de mercado e outras particularidades, crescentes níveis de renda levam, em um primeiro momento, ao aumento quantitativo do consumo e, em níveis subsequentes, a uma melhor seleção do que consumir em termos qualitativos. No primeiro estágio de acesso à alimentação, a

dieta é mais restrita a fontes nutricionais menos custosas, como cereais, açúcar e produtos processados básicos.

A renda dos brasileiros aumentou 8,6% nos últimos cinco anos segundo fontes do site do governo brasileiro. Isso significa um aumento significativamente no poder de compra dos consumidores, que poderá se converter em um aumento nas vendas da empresa.

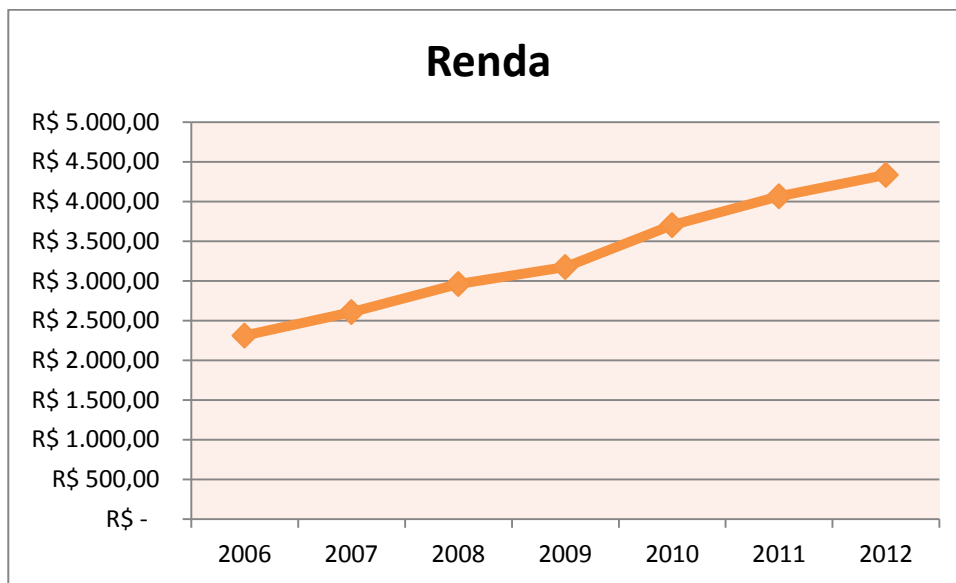


Gráfico 1: Renda per capita Brasil (Fonte Ibge)

Para finalizar a análise cenário econômico, é importante ressaltar a ameaça da inflação no Brasil, pois o Índice de Preços do Consumidor (IPC Br) operou acima da meta de 6,5% estipulado pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) entre os meses de maio e julho de 2013, segundo dados do Banco Central. Dado que os gastos com matéria prima na Pasmaia ocupam a maior fatia dos custos da empresa, a inflação é um fator relevante nesta análise.

5.2.3 Ambiente tecnológico

A tecnologia é um fator importantíssimo para o funcionamento das empresas que atuam no ramo da alimentação, pois ela permite que a produtividade da empresa aumente drasticamente. Os equipamentos e máquinas cada vez mais modernos permitem que as empresas produzam com muito mais eficiência e com custos menores, aumentando consideravelmente a rentabilidade do negócio.

Além disso, sistemas computadorizados permitem que o atendimento ao cliente se torne um diferencial das empresas. A utilização de *palmtops* pelos garçons proporciona um atendimento mais rápido e moderno, poupando o garçom de qualquer deslocamento para que o pedido do cliente chegue à cozinha.

Além disso, a tecnologia permitiu que as empresas centralizassem o atendimento telefônico em um único local. Neste contexto, o número de *Call Centers* vem aumentando consideravelmente. A criação deste setor de atendimento ao cliente proporciona uma redução de custos para a abertura de novas lojas, pois não é necessário o investimento em infra estrutura de atendimento e nem mesmo custos adicionais com telefonistas.

Outro fator importante na análise tecnológica, são os sistemas de retaguarda, que possibilitam maior eficiência e qualidade na gestão, auxiliam a logística com os fornecedores, aumentam a qualidade das decisões de marketing e possibilitam um permanente aprendizado sobre o funcionamento do mercado.

Não podemos deixar de mencionar que a internet possibilitou que às empresas utilizassem os meios eletrônicos como ferramenta de marketing e para a comercialização de produtos e serviços. Nesse contexto, a Pasmaia vem utilizando uma plataforma *e-commerce* que gera uma vantagem competitiva para a empresa, pois esta ferramenta é um ótimo serviço ao cliente e ao mesmo tempo gera uma redução de custos operacionais.

5.2.4 Mercado e ambiente competitivo

Atualmente, o Brasil está entre os maiores mercados consumidores de *fast food*. Segundo dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), o número de franquias do setor cresce 12% todo ano e movimenta cerca de R\$ 4 bilhões. O principal fator que faz o mercado de *fast food* prosperar é o perfil do consumidor. A necessidade de alimentação rápida em conjunto com bons serviços e qualidade atrai o consumidor.

5.2.5 Ambiente Político e Legal

Para que uma empresa do setor de alimentação possa atuar legalmente, ela necessita do alvará de funcionamento. Para obtê-lo a vigilância sanitária deve visitar o estabelecimento para certificar-se de que o local é higiênico para o funcionamento de um ambiente voltado para a alimentação. Outra visita que um restaurante deve receber é do corpo de bombeiros que se responsabilizará para precaver possíveis acidentes no local. Para isso eles vistoriam saídas de emergências, extintores, tipos de cadeiras, mesas e acessórios. Analisam todo aspecto que diz respeito à segurança. A prefeitura só autorizará o funcionamento após o veredicto de todos os órgãos responsáveis pelas vistorias. É importante ressaltar que o alvará de funcionamento deverá ser renovado periodicamente.

Em relação às leis trabalhistas, é fundamental que os gestores estejam atentos as constantes modificações da legislação, pois anualmente são estabelecidos dissídios coletivos por parte dos sindicatos que modificam as normas das relações de trabalho.

5.2.6 Ambiente Sócio Cultural

Em relação às mudanças sócio culturais, observam-se que muitas transformações vem ocorrendo. A seguir serão analisadas essas modificações, na seguinte ordem: tendência à alimentação mais saudável, valorização de produtos naturais, tendência à praticidade, valorização da qualidade e valorização da sustentabilidade.

- Tendência de uma alimentação saudável

Esta tendência originou-se do envelhecimento das populações e das descobertas científicas que vinculam determinadas dietas às doenças, influenciando a busca de um estilo de vida mais saudável.

São diversos segmentos de consumo que estão surgindo a partir dessas tendências, entre os quais é possível destacar a procura por alimentos funcionais, produtos para dietas e controle do peso e o crescimento de uma nova geração de produtos naturais que estão se sobrepondo ao segmento de produtos orgânicos.

O problema do excesso de peso e obesidade nas populações de vários países estimula os produtos para dietas e alimentos com redução ou eliminação de substâncias calóricas. Portanto, o segmento deve continuar sua ascensão e criando novas categorias de produtos com ingredientes específicos para queimar calorias e saciar o apetite.

Uma pesquisa da Mintel (2009) revelou que a nutrição consiste em tema importante em todos os segmentos de consumidores norte americanos. Entre os entrevistados, 37% disseram ter procurado melhorar a saudabilidade de sua dieta em relação ao ano anterior. Nessa direção destacam-se o incremento do consumo de vegetais (64% dos entrevistados), e frutas (51%), aumento de alimentos com baixo teor de gorduras saturadas (22%), maior consumo de proteínas (22%), alimentos e bebidas com baixo teor de açúcar (10%), baixo teor de gorduras (19%), redução de sódio (18%), redução de colesterol (16%) e redução do valor calórico

(15%). Mais de 51% dos entrevistados procuram comprar produtos naturais sempre que possível.

A busca por uma alimentação mais saudável pode alterar significativamente as atitudes dos consumidores em relação à composição dos alimentos ou quanto à forma pela qual são processados, gerando várias oportunidades para inovações. A tendência a uma alimentação mais regrada tem gerado a necessidade de adaptações no valor nutricional das refeições oferecidas pelas empresas do setor. O serviço e o ambiente também deverão sofrer modificações, uma vez que a noção de bem estar está relacionada a outros aspectos de experiência do consumidor, além da composição dos alimentos.

De um modo geral, espera-se a adaptação parcial dos estabelecimentos para atender a parcela do público preocupada com a saudabilidade das refeições. Por outro lado, os pratos tradicionais tendem a sofrer mudanças, como a redução das porções e as versões light.

As saladas, associadas a ingredientes de maior sabor, têm passado de um papel secundário para o prato principal. Os temperos deverão ser utilizados como coadjuvantes, na função de melhorar o sabor e agregar mais saudabilidade ao alimento.

Com relação às sobremesas, geralmente relacionadas mais ao prazer do que à nutrição, deverão surgir versões mais saudáveis, com frutas, farinhas integrais, ingredientes funcionais e redução de açúcar, porém, com manutenção da qualidade do sabor e da aparência. A tradicional salada de frutas deverá apresentar popularidade crescente, aliada a outros produtos saudáveis.

- Valorização de produtos naturais

Um estudo da Business Insight (2008) constatou que existe a preocupação de consumidores, nos Estados Unidos e na Europa, em relação à quantidade elevada de corantes, flavorizantes e conservantes nos produtos alimentícios e, por esse motivo, têm valorizado os produtos naturais. Ocorre também um desejo de retornar

às origens, isto é, de consumir produtos mais simples e básicos, tidos como um hábito saudável do passado.

- Valorização da conveniência e praticidade dos produtos

Diante da vida atarefada e das novas gerações de consumidores, com poucas habilidades culinárias, identifica-se uma demanda sem precedentes por produtos convenientes.

De acordo com a Business Insights (2008), as refeições prontas representam a categoria mais importante para a economia de tempo dos consumidores. Esse estudo observa que existe a tendência de lançamento de maior variedade de refeições para microondas, que além de ficarem prontas em poucos minutos, eliminam as tarefas de preparo e a necessidade de utilização e posterior lavagem de panelas. Sobre esses produtos, o estudo ressalta que, mesmo sendo muito receptivos à economia de tempo e esforço na cozinha, os consumidores desejam uma boa comida, ou seja, querem que as refeições prontas tenham também qualidade e sejam saudáveis.

As tendências de conveniência e praticidade são motivadas, principalmente, pelo ritmo de vida nos centros urbanos e pelas mudanças verificadas na estrutura tradicionais das famílias, fatores que estimulam a demanda por produtos que permitem a economia de tempo e esforço dos consumidores. Por isso cresce a demanda por refeições prontas e semi prontas, alimentos de fácil preparo, embalagens de fácil abertura, fechamento e descarte, com destaque para produtos para o preparo em forno microondas, além dos serviços e produtos *delivery*.

Para a alimentação fora do lar, cresce o consumo de produtos em pequenas porções, produtos embalados para consumo individual, produtos adequados para comer em trânsito ou em diferentes lugares e situações. Entretanto, essas tendências vão de encontro com as necessidades de saudabilidade, resultando no aumento da demanda de alimentos convenientes, tais como bebidas à base de frutas, *snacks* de vegetais, iogurtes, etc.

Esta tendência valoriza os serviços de alimentação com localização acessível, atendimento rápido e facilidade de pagamento, que proporcionam economia de tempo, tanto para o consumidor como para os estabelecimentos.

Segundo a associação brasileira de Franchising (ABF) (9), o segmento de franquias do setor de alimentação, em sua maioria formado por restaurantes *fast food*, tem apresentado expressivo crescimento. De 2001 até 2009, o número de redes aumentou de 113 para 348; a quantidade de lojas passou de 3989 para 10565 unidades e o faturamento cresceu de R\$ 3,33 bi para R\$ 10,93 bilhões.

Em cidades menores, cujo tamanho não justifica comercialmente o investimento em lojas *fast food*, poderão surgir estabelecimentos multimarcas, agregando diversos produtos reconhecidos em um mesmo local, com cardápios e serviços diferentes, mas com uma cozinha central e compartilhamento de atividades, como logística, vigilância e cobrança, que possibilitam a diluição dos custos.

- Tendência à confiabilidade e qualidade

Esta tendência de confiabilidade e qualidade deverá promover significativas mudanças na gestão do negócio, devido ao valor atribuído pelos consumidores a aspectos como credibilidade de marcas, qualidade de produtos e serviços, a segurança e a origem dos alimentos ofertados. O cardápio do futuro, deverá destacar, além dos tipos de ingredientes que compõe os pratos, a procedência das matérias primas. Também serão valorizadas as informações sobre as etapas dos processos produtivos.

Com o objetivo de assegurar a qualidade eliminar os riscos de contaminação dos alimentos diante da legislação e de consumidores mais informados e exigentes, os estabelecimentos que preparam refeições deverão, gradativamente, elaborar programas de melhoria da qualidade, como sistemas de garantia de segurança de alimentos, a exemplo do boas práticas de fabricação (BPF e análise de perigos e pontos críticos de controle (APPCC)). Para tanto, contam com o apoio de instituições

como Senai, Sebrae, Sesi, Sesc e Senac, por meio de programas como o “Alimentos Seguros”.

- Valorização da sustentabilidade e ética

A tendência de sustentabilidade e ética reflete a preocupação dos consumidores com a sustentabilidade, o senso de cidadania e a valorização da ética e da responsabilidade socioambiental das empresas de modo geral.

5.3 ANÁLISE DOS CLIENTES

Neste capítulo será feita uma análise dos clientes da Pasmania. Primeiramente, serão analisadas as motivações de compra dos consumidores. Após isto, será analisado Como, Quando e Onde os clientes compram. Por fim, será estudada a satisfação dos clientes quanto aos principais atributos da oferta da empresa.

5.3.1 Motivações de compra

As motivações de compra dos clientes foram coletadas a partir dos resultados para a pergunta “Por que você compra na Pasmania?”. Através da análise destes resultados, constatou-se que a qualidade do produto é o atributo mais valorizado pelos clientes. Na verdade, todos os clientes mencionaram que compram na Pasmania porque o pastel é saboroso, com destaque para o gosto e tempero do recheio. É importante destacar a qualidade da massa do pastel, que contém muito pouco óleo.

Além da qualidade dos produtos, o serviço também foi considerado um diferencial do estabelecimento, segundo a opinião dos clientes. De fato, o atendimento da Pasmania é um atrativo, pois normalmente o serviço de restaurantes *fast food* opera através do chamado “atendimento de balcão”. Esta maneira de servir não é tão cômoda para o consumidor, pois o mesmo precisa esperar em pé pelo pedido e levá-lo até a mesa, além de ir até o balcão toda vez que necessita solicitar um produto.

Outro atributo valorizado por alguns clientes é o custo benefício dos pastéis. De fato, o comparativo dos preços da Pasmania e concorrentes - *Mc Donald's, Subway* e Pizzarias - mostra que o preço da refeição na Pasmania tende a ser mais barato. Mas é importante ressaltar que algumas pessoas deixariam de comprar caso o preço da Pasmania aumentasse consideravelmente.

5.3.2 Como o mercado compra?

A Pasmania oferece opções de pagamento em dinheiro, cartões de crédito e débito (*Master Card, Visa, Banricompras, Elo*) e alguns cartões refeições, como *Refeisul, Green Card, Alelo*.

5.3.3 Quando o mercado compra?

A análise de quando o mercado compra foi realizada através dos resultados da seguinte pergunta: “Com que frequência você vai a Pasmania?”. Em geral, todos os clientes da Pasmania costumam consumir os produtos ao menos uma vez ao mês. Alguns clientes são ainda mais frequentes, pois consomem praticamente toda a semana. Tendo em vista isto, é possível concluir que os clientes tendem a comprar na empresa com relativa frequência.

Contudo, é importante destacar que para fazer uma análise mais detalhada de quando o mercado compra seria preciso realizar uma pesquisa quantitativa com um maior número de clientes. Desta forma, seriam coletados resultados mais consistentes.

5.3.4 Onde o mercado compra?

As pessoas compram no próprio ponto de venda para consumir no próprio local. Porém, é interessante destacar que muitas pessoas preferem o serviço de *take away*, onde eles compram na loja, mas consomem em casa.

No âmbito da Pasmania, o serviço de entrega é extremamente importante, pois grande parte das vendas provém deste serviço. Para realizar esta compra, os clientes podem entrar em contato por telefone ou utilizar a plataforma *e-commerce* para realizar pedidos *on line*

5.3.5 Envolvimento da compra?

A priori, poderíamos dizer que a decisão de compra na Pasmania tenderia a ser de baixo envolvimento, principalmente por se tratar de um consumo de baixo valor agregado. De fato, através da análise dos resultados da pergunta em relação ao envolvimento da compra, podemos concluir que a maioria dos clientes tem um baixo envolvimento na compra.

Todavia, é importante destacar a opinião de alguns entrevistados, que acreditam que a escolha de um restaurante pode ser um pouco demorada, principalmente quando é uma decisão tomada em grupo. Outro detalhe importante é que quando o cliente decide consumir pela primeira vez em um restaurante, esta decisão exige um certo envolvimento..

5.3.6 Satisfação dos clientes

Para análise dos consumidores da Pasmania, foi realizada uma pesquisa por meio de entrevistas pessoais com 20 clientes, tendo como base um roteiro de entrevista que seguirá em anexo. Estas entrevistas foram de extrema importância para descobrir quais os atributos são mais valorizados pelos clientes.

Atualmente, a diretoria da empresa analisa a satisfação dos clientes através da pesquisa de satisfação que os clientes em geral participam no momento da compra. Esta ferramenta visa avaliar a qualidade de alguns atributos, tais como: atendimento de garçons, qualidade do produto, tempo de produção e atendimento do caixa. Além disso, existe um campo livre para críticas e sugestões, que é relevante na análise deste material.

Este estudo analisou mais de trezentas pesquisas de clientes que frequentaram a loja da Pasmania, no período entre março e junho de 2014, contribuindo com informações importantes sobre os atributos valorizados pelos consumidores.

A seguir, serão descritos alguns atributos:

- Rapidez no atendimento

Na avaliação dos clientes da Pasmania, o tempo que os alimentos levam para ser produzido é um fator relevante para a satisfação, principalmente no segmento de *fast food*. Normalmente este processo leva em torno de quinze minutos. Porém, nas horas de maior pique, principalmente nos finais de semana, do processo de impressão do pedido na cozinha até a finalização do produto leva em torno de trinta minutos. Logo, visando atingir um nível de encantamento dos clientes, será preciso planejar ações para que os a produção de pastéis seja mais eficiente.

- Aparência do atendente

A aparência do atendente é marcada pelo uniforme que o funcionário usa para o atendimento. Uma roupa que transmita uma ideia de profissionalismo por parte dos atendentes por fazer toda a diferença na avaliação do serviço ao cliente.

Este atributo é importante pelo fato que o cliente avalia subjetivamente a empresa através do uniforme da pessoa que lhe atende. Este fato é relevante para o serviço de entrega a domicílio, pois o *motoboy* que irá realizar a entrega do pedido ao cliente pode ser o único contato com a empresa. Logo, é essencial que tanto os garçons quanto os entregadores usem um uniforme padrão e bem apresentável, com o objetivo de melhorar a imagem da marca.

Na empresa em estudo, nota-se que não são feitos grandes investimentos em uniformes de trabalho, principalmente dos atendentes e entregadores. Os primeiros trabalham com calça jeans, camiseta da empresa e avental. Seria interessante tornar este uniforme um pouco mais formal, adotando o uso da calça social e camiseta com gola, para gerar uma imagem de maior profissionalismo.

Em relação aos entregadores é essencial que sejam feitos investimentos de comunicação, pois é importante que a empresa crie um padrão nas motocicletas, baús e uniformes. Atualmente, alguns entregadores trabalham sem o uniforme personalizado da Pasmania e alguns não possuem nenhum tipo de divulgação no veículo utilizado para entrega.

- Variedades do cardápio

Em relação à variedade de pastéis, pode-se dizer que os quase cem sabores têm deixado os clientes da Pasmania satisfeitos. Porém, em relação às variedades do cardápio, elas são limitadas na visão de alguns clientes. Através das pesquisas de satisfação, é comum encontrar algumas sugestões de novos produtos, tais como: pastéis assados, porção de frutas, sucos naturais, pratos para compartilhar, outras opções de pratos a La Carte, entre outros.

- Qualidade dos produtos

A qualidade dos produtos da Pasmaia é um atributo extremamente valorizado pelos clientes. Através das entrevistas percebe-se que a grande maioria dos consumidores está satisfeito com o sabor dos alimentos comercializados.

Dada esta vantagem competitiva, recomenda-se que este atributo seja levado em consideração no posicionamento da empresa. Além disso, a comunicação de marketing deve focar a qualidade dos pastéis, assim, a empresa pode tornar-se sinônimo de produtos de alto valor agregado.

- Formas de pagamento

Atualmente, no ramo de alimentação existem dezenas de opções para os clientes realizarem a compra. Os cartões de débito e crédito das bandeiras *Visa*, *MasterCard* e *Banricompras* são os mais requisitados.

Além destes, existem os cartões “Refeição”, que tiveram um crescimento substancial nos últimos anos. Isto se deve ao fato de as empresas estarem oferecendo cada vez mais o benefício de alimentação para seus funcionários, pois o custo com este tipo de gasto não incorre nenhum tipo de tributos para a empresa concedente. Isto resultou em um aumento do consumo em alimentação fora de casa por parte das pessoas que recebem este benefício.

Neste contexto, as empresas que oferecem diversas formas de pagamento de cartão refeição terão uma vantagem competitiva. Por outro lado, é importante levar em consideração que o custo das operações com cartões podem chegar à 8% do valor da compra.

A Pasmaia oferece opções de pagamento em dinheiro, cartões de crédito e débito e apenas alguns cartões refeições. Porém, atualmente, existem diversos cartões refeições disponíveis no mercado. Nas pesquisas de satisfação foram solicitadas as seguintes formas de pagamento: *Sodexo*, *Ticket Restaurante*, *GoodCard*, *Sapore*.

- Ambiente

O ambiente da Pasmaia é tido como um ponto positivo por parte dos clientes, pois eles avaliam o local do estabelecimento como agradável. Porém, houve algumas sugestões de melhoria, como o investimento em som ambiente.

- Limpeza e Higiene

A higiene e limpeza do estabelecimento é uma obrigação de toda e qualquer empresa que atua no ramo da alimentação. O órgão do governo que fiscaliza as empresas do setor é a vigilância da saúde, que analisa se as condições do ambiente estão dentro das normas. Se elas não estiverem dentro do padrão, o estabelecimento pode ser autuado ou até interditado. Além disso, este atributo é extremamente valorizado pelos clientes, que podem não repetir a compra devido a alguma insatisfação neste sentido.

Através da pesquisa com os clientes, constatou-se que a Pasmaia mantém boas condições de higiene e limpeza do local. Inclusive, algumas pessoas acreditam que este seja um atrativo do estabelecimento.

- Localização da loja

Em relação á localização das lojas, podemos concluir que ambas estão situadas em locais de boa visibilidade e com alto fluxo de pessoas.

- Facilidade de acesso

Neste tópico é importante destacar que a Pasmaia não possui um estacionamento próprio. De fato, alguns clientes já apontaram a falta de estacionamento como um problema para consumir na empresa, pois às vezes não há vagas próximas ao estabelecimento.

- Preços praticados

Os preços praticados foram avaliados através da pesquisa com os clientes pela seguinte pergunta: “O que você acha dos preços?”. Segundo os clientes, os preços estão compatíveis com o benefício que a empresa proporciona aos clientes. Porém, é importante destacar que alguns clientes poderiam deixar de comprar caso os preços subissem demasiadamente.

- Apresentação dos produtos

Em geral os consumidores consideram que os produtos da Pasmania tem uma boa apresentação, porém alguns clientes entrevistados disseram já ter recebido produtos com apresentação fora do padrão de qualidade.

5.4 CONCORRÊNCIA

Concorrentes podem ser definidos como organizações que oferecem produtos ou serviços similares a um mesmo mercado alvo de outra organização. As empresas que desejarem ter boa aceitação e boa avaliação por parte dos consumidores devem sempre analisar e estudar o concorrente para que a organização tenha uma base para se adaptar ao mercado.

No mercado em que a Pasmania está atuando foram identificados os concorrentes a partir da hierarquia dos produtos. Em relação ao consumo de alimentos, a primeira escolha que deve ser feita é entre uma refeição lenta ou um lanche rápido. Estas decisões irão implicar em diversas alternativas para os consumidores, que estão detalhadas na figura a seguir.

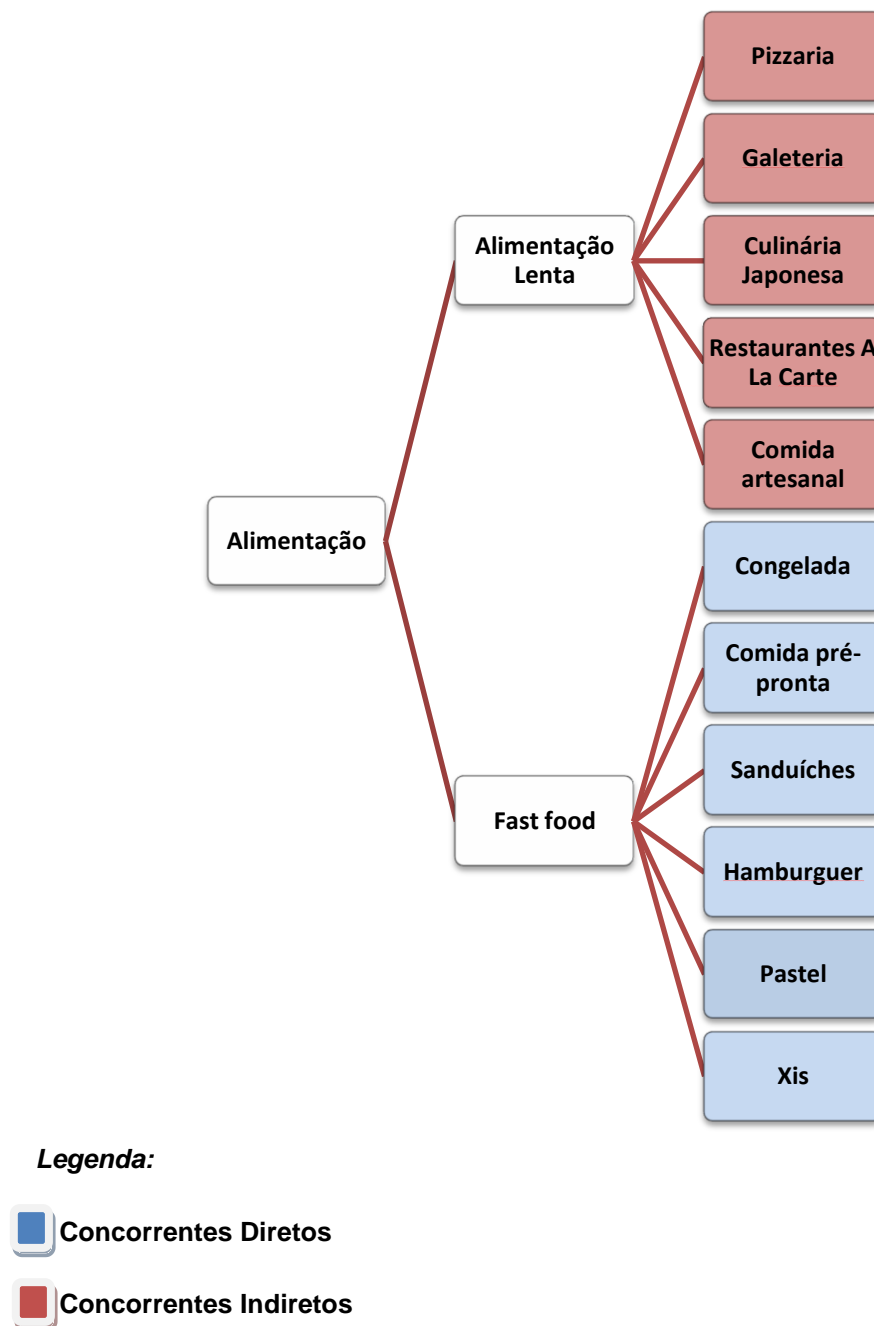


Figura 4: Hierarquia de produto

Através da hierarquia de produtos, é possível identificar as diversas opções de alimentação nas cidades de Gravataí e Cachoeirinha. No segmento de *fast food*, os concorrentes da Pasmânia são empresas como *Mc Donald's*, *Subway*, *Burguer King*, *Kalzone*, *Via Pasttel*, além de diversas lancherias especializadas em Xis. A

Pasmania também compete com indústrias de alimentos pré prontos, pois se constatou através da entrevista com os clientes que eventualmente eles consomem estes produtos.

Por outro lado, existem os concorrentes indiretos da Pasmania, que são ofertas de refeições mais lentas. No mercado alimentício de Gravatai e Cachoeirinha, diversas empresas atendem esta demanda, como Pizzarias, restaurantes a La carte, restaurantes japoneses, galeterias, entre outras. Por fim, existem as refeições preparadas artesanalmente, que eventualmente concorrem com os produtos da Pasmania.

A seguir será feita uma descrição mais detalhada de alguns concorrentes.

- **Mc Donald's**

Esta companhia é a maior e mais conhecida empresa de *fast food* no mundo. Ela está presente em mais de cem países e conta com mais de 33 mil lojas, ficando atrás apenas do *Subway*. O cardápio tradicional da empresa oferece diversas opções de hambúrguer, batatas fritas, *nuggets*, refrigerantes, sucos, sorvetes, porções de salada, *smothies*, *wraps*, entre outras opções.

A imagem construída por esta rede partiu de um conjunto de associações ligadas às crianças, como o Palhaço Ronald, e à alimentação rápida. Ela sempre trabalhou com produtos relativamente baratos e poucos saudáveis. Nesse contexto, o *Mc Donald's* começou a ser alvo constante de críticas contra esse tipo de alimentação, sendo responsabilizado por grande parte do avanço da obesidade em crianças e adolescentes.

Desta forma, a empresa vem mudando alguns itens do seu cardápio e até mesmo seu posicionamento. Esta mudança foi necessária com o aumento de processos judiciais que a responsabilizavam pela obesidade de crianças e pela publicidade focada no público infantil. Além disso, as mudanças culturais com relação às práticas alimentares impulsionaram a mudança.

A partir disso, então, a empresa adotou um novo discurso publicitário, direcionando o diálogo aos pais, e não mais as crianças. Além disso, incluiu uma série de produtos mais saudáveis e desenvolveu uma reengenharia de processos, que resultou na diminuição de taxas de sódio, caloria e gordura dos alimentos.

Porém, é importante destacar que este novo posicionamento é bastante específico, pois não é alterado significativamente o seu mix de marketing. Afinal, os resultados da companhia continuam sendo bastante positivos.

As ações deste grande *player* do mercado de *fast food* afetam diretamente no negócio da Pasmania, pois eles disputam por uma certa fatia do mercado.

O *Mc Donald's* tem dois estabelecimentos em Gravataí, um deles está localizado dentro do shopping Gravataí a 100 metros da Pasmania, e o outro a aproximadamente dois quilômetros de distância. Na cidade de Cachoeirinha, existe outro estabelecimento da rede que compete com a Pasmania.

Do ponto de vista de gestão, esta franquia é reconhecida por ter bons processos operacionais, onde os tempos e movimentos de todas as tarefas executadas na loja são rigorosamente cumpridos. Além disso, a forma de atendimento também é padronizada, gerando rapidez e eficiência no atendimento.

Um ponto forte desta grande companhia são algumas políticas de RH, que tem um excelente processo de recrutamento, seleção e treinamento. Porém, um ponto fraco neste aspecto é a alta rotatividade de funcionários.

É importante destacar que no ambiente de marketing o *Mc Donald's* tem imensa vantagem em relação à Pasmania, pois a empresa tem um enorme orçamento para gastos com promoção e propaganda.

Em relação aos preços praticados pelo *Mc Donald's*, pode-se dizer que estão um pouco acima dos praticados pela Pasmania. O sanduíche *Big Mc*, acompanhado de refrigerante e batata frita, custa em torno de R\$ 20,00. Já na Pasmania, dois pastéis e um refrigerante custa em torno de R\$ 15,00

No longo prazo, esta empresa terá de reestruturar o seu negócio, devido as tendências do mercado. O grande desafio será reestruturar as mais 34 mil lojas espalhadas no mundo, pois as grandes empresas tendem a ter estruturas fixas difíceis de serem alteradas.

- **Subway**

Atualmente, a marca Subway é a maior rede de sanduíches do mundo, com mais de 37 mil estabelecimentos presente em 92 países. No Brasil, existe em torno de 1500 estabelecimentos.

O Subway atua no mercado de lanches rápidos, com um cardápio composto por sanduíches, cookies, *chips* e refrigerantes. O sanduíche, seu produto principal, é recheado com saladas, queijo, carne magra, atum, peito de peru e possui duas opções de tamanhos: 15 e 30 centímetros.

Os recheios e molhos são escolhidos pelos clientes, juntamente com o tipo de pão, no momento da montagem dos sanduíches. Um grande diferencial da franquia é a vantagem de personalizar e poder ver o seu produto ser preparado.

No posicionamento do Subway, é bastante evidente a vantagem de personalização do sanduíche. Além disso, a marca valoriza os legumes e vegetais na composição do lanche, que resultam em uma opção mais saudável. Porém, é importante destacar que alguns sabores de sanduíches e molhos são bastante calóricos, então, a ideia de lanches saudáveis pode ser facilmente contestada pelo consumidor. Além disso, é interessante destacar que a maioria dos insumos, exceto vegetais, é produzida no estado de São Paulo. Com isso, o alimento viaja um longo percurso até chegar ao ponto de atendimento, fazendo com que o uso de conservantes seja obrigatório para manter a qualidade destes alimentos por tanto tempo. Neste contexto, esta franquia também poderá ser alvo de críticas, pois conservantes são produtos químicos prejudiciais à saúde.

Sobre o setor de marketing, vale destacar que os gastos de promoção e propaganda são bastante amplos, pois a rede possui propaganda na televisão, *outdoors*, internet e revistas. Além disso, o ponto de venda tem papel importante na estratégia da rede, pois existem diversos materiais que inserem o cliente no universo da marca.

O preço mais baixo em relação aos concorrentes também é parte do posicionamento da empresa, juntamente com os fatores *saúde e personalização do produto*. Em relação às promoções de preço, é importante destacar a ação “o barato

do dia”, onde a loja oferece um sanduíche diferente a cada dia da semana a um preço promocional.

A qualidade dos produtos e serviços são um diferencial competitivo, pois a equipe de funcionários foi previamente treinada para atender os consumidores. Além disso, os franqueados passam por cursos da Universidade Subway, para que as unidades ofereçam produtos e serviços no padrão da rede.

O Subway possui duas lojas na cidade de Gravataí, e concorre diretamente com a Pasma desta cidade. Já a cidade de Cachoeirinha não possui nenhum Subway.

- **Via Pasttel**

Este estabelecimento iniciou suas atividades recentemente na cidade de Gravataí, onde opera dentro do shopping. Além disso, existe outra loja no shopping de Cachoeirinha e pelo menos outras duas na cidade de Porto Alegre.

O cardápio desta rede de pastelaria oferece em torno de 15 sabores de pastéis, pratos como a La Minuta, sanduíches e refrigerantes. Um ponto fraco deste concorrente são as variedades do cardápio, pois eles possuem poucos sabores de pastéis.

Além disso, a qualidade dos produtos oferecidos não é um diferencial competitivo, pois os pastéis não são saborosos. Isto ocorre devido a empresa possuir uma central de produção, que se encarrega da maior parte da produção e preparo dos produtos. O processo de finalização se dá no próprio ponto de venda. Neste contexto, o início do processo produtivo e a entrega ao consumidor final podem não ocorrer no mesmo dia. Devido a este fato, é preciso utilizar conservantes e outros produtos que prejudicam a qualidade do produto.

Um ponto positivo desta rede de franquias é a comunicação no ponto de venda, que é bastante clara e persuasiva. Porém, a empresa deixa a desejar em outros aspectos do ponto de vista de marketing, pois a empresa não possui um site próprio ou página em redes sociais, diminuindo drasticamente sua visibilidade.

O preço praticado pela empresa é relativamente mais baixo que o da Pasma, pois um pastel custa em torno de R\$ 3,00.

- **Comida pronta (ou semi pronta) consumida em casa**

O almoço e a janta são considerados as principais refeições do dia a dia das pessoas. Nestes momentos, normalmente as pessoas tendem a fazer uma refeição mais completa. Na análise de cenários, foi constatado que existe uma tendência à praticidade e conveniência que leva as pessoas a recorrerem à alimentação rápida. O serviço de entrega de comida a domicilio é uma opção bastante valorizada devido a estes fatores.

Uma vantagem competitiva da Pasma é vender lanches e refeições por entrega à domicilio. Aliás, grande parte do faturamento provém deste serviço. Porém, outras opções de alimentação rápida para consumir em casa são as empresas que fornecem o benefício de uma alimentação de fácil preparo através de um produto industrializado. Logo, elas são consideradas concorrentes relevantes para a Pasma.

Quando se fala em produtos industrializados, a imagem que surge na mente de alguns consumidores é a dos congelados, como a lasanha, as batatas fritas, os hambúrgueres, os *nuggets* e as pizzas. O principal benefício percebido em tais produtos é, sem dúvida, a praticidade e ela se mostra amplamente almejada em todos os segmentos sociais.

Além dos congelados, existem outros produtos de fácil preparo, como o macarrão instantâneo, cujo tempo de preparo é cerca de três minutos. É interessante destacar a marca *CupNoodles*, que inovou neste segmento e inventou um macarrão que pode ser preparado na própria embalagem.

- **Pizzarias**

A concorrência no segmento de Pizzaria é bastante forte na cidade de Gravataí e Cachoeirinha, pois muitas empresas atuam no mercado. Em Gravataí, as pizzarias que as pessoas frequentam quando não vão a Pasmania são: Al Peso, Xis Nara Delivery, Cia do Sabor. Já na cidade de Cachoeirinha, os clientes da Pasmania disseram que também frequentam os seguintes estabelecimentos: Atelier do Sabor, Pizza Mania, Malucos por Queijo, Donnatelo.

5.5 ANÁLISE SWOT

5.5.1 Oportunidades

As oportunidades, não mais são do que situações externas que facilitam o alcance dos objetivos. A seguir, as oportunidades mais relevantes para a toda e qualquer empresa do segmento.

- a) Crescimento econômico de Gravataí e Cachoeirinha:** conforme visto na análise de cenário, pode-se perceber que estas cidades cresceram e tendem a se desenvolver mais ainda nos próximos anos.
- b) Valorização da praticidade:** devido à diminuição do tempo que as pessoas têm para se alimentar, a alimentação rápida tende a ser uma opção valorizada pela sociedade. Logo, este segmento irá proporcionar diversas oportunidades para as empresas.
- c) População auferindo maior renda:** Isto significa um aumento significativamente no poder de compra dos consumidores, que poderá se converter em um aumento nas vendas da empresa.
- d) Aumento de utilização de cartão como forma de pagamento:** Cada vez mais os consumidores estão utilizando os cartões de crédito. Paralelamente a isto, cresce o número de bandeiras de cartão, proporcionando oportunidades para as empresas.
- e) Valorização de produtos naturais:** é alta a preocupação de consumidores em relação à quantidade elevada de corantes, flavorizantes e conservantes nos produtos alimentícios e, por esse motivo, têm valorizado os produtos naturais.
- f) Aumento da demanda por entregas a domicílio:** diante da vida atarefada e das novas gerações de consumidores, com poucas habilidades culinárias, identifica-se uma demanda sem precedentes por entregas a domicílio.

- g) Aumento do acesso à informação:** Devido ao aumento generalizado do acesso a informação, a população está cada vez mais ativa na rede Web. Logo, surgem oportunidades de pedidos on line e comunicação em redes sociais.
- h) Disponibilidade de cursos profissionalizantes:** Atualmente existem diversos cursos de profissionalização específicos para o segmento de alimentação. Isto é uma oportunidade para as empresas investirem no seu capital humano.
- i) Valorização de alimentação mais saudável:** A busca por uma alimentação mais saudável pode alterar significativamente as atitudes dos consumidores em relação à composição dos alimentos ou quanto à forma pela qual são processados, gerando várias oportunidades para inovações.

5.5.2 Ameaças

As ameaças são situações externas que dificultam o alcance aos objetivos. A seguir, as ameaças mais importantes para as empresas do ramo:

- a) **Preocupação com a saúde:** Uma maior preocupação com a saúde por parte dos consumidores é uma verdadeira ameaça para empresas do segmento de *fast food*.
- b) **Crescimento da concorrência:** O mercado de *foodservice* vem crescendo nos últimos anos, assim como a concorrência entre as empresas do setor.
- c) **Alta da Inflação:** a inflação será uma ameaça para os estabelecimentos do segmento, pois eventualmente podem ocorrer mudanças repentinas no preço dos insumos.
- d) **Legislação mais severa:** A legislação brasileira vem se modificando com velocidade, principalmente no âmbito das leis trabalhistas.
- e) **Clientes cada vez mais exigentes:** devido ao aumento do acesso a informação, a concorrência e o acesso à informação, os consumidores vem se tornando cada vez mais criteriosos quanto ao consumo de alimentos.
- f) **Falta de força de trabalho qualificada:** este fator tem grande impacto na qualidade do produto e serviço oferecido pelas empresas. Com a carência brasileira de mão de obra qualificada, as empresas devem atentar para este fator.
- g) **Propaganda negativa nas redes sociais:** a comunicação integrada de marketing nas redes sociais pode gerar repercussões negativas que afetam a imagem da empresa.
- h) **Expectativa de baixo crescimento econômico:** a expectativa quanto ao crescimento econômico do Brasil para este ano é baixa, o que pode gerar uma diminuição do consumo.

5.5.3 Pontos Fortes

Seguem, na tabela a seguir, alguns ativos que geram vantagem competitiva para a Pasmania.

- a) **Localização:** a localização das lojas são em pontos estratégicos, pois estão em locais com grande fluxo de pessoas, além de estarem próximas do centro das cidades.
- b) **Marca estabelecida na região:** a Pasmania é uma empresa que atua há mais de dez anos no mercado, fazendo com que a marca seja um ativo valioso.
- c) **Qualidade do produto:** a qualidade dos pastéis da Pasmania é o seu maior ponto forte, dado que esta é a maior motivação dos seus consumidores.
- d) **Variedade de pastéis:** os quase cem sabores de pastéis oferecidos são um diferencial da pastelaria.
- e) **Loja virtual (e-commerce):** atualmente não existe nenhuma empresa na cidade de Gravataí e Cachoeirinha que ofereça uma plataforma para pedidos on line. Logo, a loja virtual da Pasmania é uma vantagem competitiva importante.
- f) **Custo-benefício da oferta:** O preço dos pastéis, levando em consideração o valor dos produtos, é um ponto forte da empresa.
- g) **8500 curtidas no Facebook:** Esta quantidade de curtidas no facebook é relativamente alta para uma empresa do ramo e gera uma vantagem para a empresa, pois um grande número de pessoas é alcançado com ações nesta rede social.
- h) **Potencial para abertura de novas lojas:** a empresa já possui um *know-how* bem estruturado a ponto de iniciar um processo de *franchising*.
- i) **Estabilidade financeira:** ter estabilidade financeira pode ser uma vantagem em relação às empresas que estão adentrando no mercado de alimentação.
- j) **Serviço de entrega a domicílio:** dado que as empresas do segmento de *fast food* em geral não possuem este serviço, a Pasmania leva vantagem em relação a empresas como *Mc Donald's*, *Subway* e *Mini Kalzone*.

- k) **Empresa pequena com estruturas flexíveis:** é natural que qualquer empresa pequena tenha estruturas flexíveis, fazendo que seja mais fácil alterar o mix de marketing.
- l) **Insumos frescos:** todas grandes empresas de *fast food* utilizam aditivos alimentares em seus produtos, principalmente para conservar os alimentos. A Pasma não utiliza nenhum tipo de aromatizante ou conservante, pois os produtos são feitos diariamente com alimentos frescos.

5.5.4 Pontos Fracos

Os pontos fracos de uma empresa são limitações que geram desvantagem em relação à concorrência. A tabela a seguir demonstra alguns pontos em que a empresa precisa melhorar.

- a) **Rotatividade da equipe de trabalho:** o curto período de tempo que as pessoas permanecem na empresa pode prejudicar o desempenho da mesma, pois a rotatividade de pessoas tende a aumentar o custo de pessoal.
- b) **Falta de um padrão de qualidade nos produtos:** a Pasmania não é uma empresa que consegue manter um alto nível de padronização nos seus produtos, o que pode gerar insatisfação aos consumidores.
- c) **Falta de um programa de treinamento:** a empresa não possui um programa de treinamento bem estruturado, o que pode prejudicar o desempenho da mão de obra e até afetar o produto ou serviço ao cliente.
- d) **Produto principal ser calórico:** o pastel é um alimento frito em gordura saturada, algo que tende a ser mal visto pela sociedade no futuro.
- e) **Disponibilidade de capital limitada:** atualmente existem muitas franquias de *fast food* que detêm uma alta capacidade de investimento, ameaçando pequenas empresas como a Pasmania.
- f) **Produtividade baixa:** o processo produtivo é bastante artesanal, fazendo com que não seja possível produzir produtos com tanta rapidez como, por exemplo, o *Mc Donald's*.
- g) **Baixo orçamento de marketing:** a empresa não tem um alto orçamento de marketing, o que pode diminuir a visibilidade da marca.
- h) **Carece de alguns cartões refeições:** a Pasmania não oferece todos os cartões refeições que seus clientes demandam.
- i) **Ticket médio baixo:** como o pastel não é um produto com alto valor agregado, o ticket médio dos consumidores não tende a ser muito alto.
- j) **Banco de dados de clientes é pouco explorado:** a empresa possui um banco de dados com milhares de clientes. Através dele, é possível extrair informações importantes para a tomada de decisão. Porém, atualmente não existe nenhuma ação da empresa neste sentido.

5.6 OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados os objetivos e metas da matriz Produtos/Mercados, bem como a estratégia que a empresa adotará para alcançá-los. Por fim, será definido o posicionamento da empresa, que visa diferenciar a oferta da empresa perante seus concorrentes.

5.6.1 Objetivos do Produto/Mercado

- Objetivo: Aumentar fatia de mercado, tornando a marca mais conhecida em 10% em dois anos
- Objetivo: Expansão das atividades, através da abertura de mais uma loja em 2014
- Objetivo: Aumentar o faturamento em 20% em 2014
- Objetivo: Aumentar mix de produtos
- Manter a liderança no mercado de pastelaria

5.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Este capítulo irá abordar as estratégias de marketing da empresa. Primeiramente, serão combinados as oportunidades e pontos fortes, que irão resultar em estratégias de aproveitamento das capacidades. Após isto, será realizada a conversão das desvantagens, que visa unir as ameaças e pontos fracos da empresa. Para finalizar, serão traçadas estratégias de minimização das limitações, que buscam transformar pontos fracos em oportunidades para a empresa.

5.7.1 Estratégia de aproveitamento das capacidades

Oportunidades	Pontos Fortes	Questão-chave
Crescimento econômico de Gravataí e Cachoeirinha	Marca estabelecida na região	Estimular propaganda boca a boca
Valorização da praticidade e conveniência	Serviço de delivery	CIM para telentrega
Aumento da demanda por entregas à domicilio	Serviço de delivery	
Valorização de produtos naturais	Insumos produzidos diariamente com insumos frescos	CIM visando qualidade
Aumento do acesso à informação	8100 curtidas no Facebook	Mais ações facebook
Aumento do acesso à informação	Loja virtual (e-commerce)	Divulgação pedidos on-line
Crescimento do mercado de foodservice	Potencial para abertura de novas lojas	Abrir mais um filial até 2014
Crescimento econômico de Gravataí e Cachoeirinha	Custo-benefício da oferta	CIM voltado para B2B

Tabela 1: Estratégia de aproveitamento das capacidades

5.7.2 Estratégia de conversão das desvantagens

Ameaças	Pontos fracos	Questão-chave
Preocupação com a saúde	Produto principal ser calórico	Lançar linha de produtos mais saudável
Crescimento da concorrência	Baixo orçamento de marketing	Desenvolver métricas para melhorar eficiência
Cliente cada vez mais exigentes	Falta de um padrão de qualidade	Melhorar qualidade de produtos
Crescimento da concorrência	Atendimento de má qualidade	Realizar programa de capacitação dos atendentes
Cientes da vez mais exigentes	Atendimento de má qualidade	Investir na aparência dos atendentes
Falta de força de trabalho qualificada	Alta rotatividade da equipe de trabalho	Investir na gestão de pessoas
	Atendimento de má qualidade	
Propaganda negativa nas redes sociais	Falta de um padrão de qualidade	Investir no pós-serviço
Legislação mais severa	Atendimento de má qualidade	

Tabela 2: Estratégia de conversão das desvantagens

5.7.3 Estratégia de minimização das limitações

Oportunidades	Pontos fracos	Questão-chave
Valorização da praticidade e conveniência	Capacidade de produção no curto prazo	Diminuir tempo de espera
Cursos de profissionalização	Alta rotatividade da equipe de trabalho e falta de um programa de treinamento	Qualificar a equipe
Valorização da saudabilidade e bem estar	Produto principal ser calórico	Lançar linha de produtos assados
Aumento do consumo com cartões	Carece de alguns ticket refeições	Aumentar formas de pagamento
Crescimento do mercado de foodservice	Dificuldades de padronização do processo produtivo	Criar manais novos, e programa de treinamento
	Falta de um programa de treinamento	
População auferindo maior renda	Ticket médio baixo	Aumentar valor agregado do produto
Crescimento do foodservice	Baixo orçamento em marketing	Investir em comunicação através da embalagem

Tabela 3: Estratégia de conversão das limitações

5.7.4 Estratégias do Composto de Marketing

5.7.4.1 Produto

Levando em consideração o ciclo de vida de produto, é importante ressaltar que os produtos *fast food* estão na fase de maturidade. Este estágio caracteriza-se pelo aumento da concorrência no mercado. Além disso, as vendas não tendem a crescer de maneira extraordinária.

Nesse contexto, as estratégias disponíveis para produtos neste estágio do ciclo de vida são:

- Melhorar a qualidade do produto com o objetivo de encorajar as compras repetidas
- Modificar o produto para atrair novos clientes
- Desenvolvimento de novos produtos

Em relação ao produto, existe um fator importantíssimo que são as embalagens. Nela é possível, divulgar os produtos e a marca da empresa. Atualmente, a empresa não utiliza o grande potencial de comunicação que a embalagem pode oferecer.

5.7.4.2 Preço

O planejamento de preços da Pasmania tem sido o aspecto mais ignorado do mix de marketing. Assim, as decisões de preço são tomadas rapidamente, sem serem levados em consideração todos os fatores de mercado e de custo necessário.

A empresa deverá levar em consideração os objetivos organizacionais e de marketing na determinação de preços. A Pasmania deve levar em consideração os seguintes objetivos:

- Maximização da participação de mercado
- Aumento da lucratividade

- Cobertura de custos
- Determinação de preços justos para os consumidores

Além dos objetivos organizacionais, a empresa deve levar em consideração os custos variáveis de produção, distribuição e marketing, como mão de obra, matéria prima e embalagem. Quando estes custos são alterados, pode haver uma modificação no valor para o cliente. Isto pode resultar na alteração de preços.

Por fim, é preciso analisar os preços dos concorrentes, tais como *Mc Donald's*, *Subway* e concorrentes locais. Se uma empresa cobrar preços acima dos praticados pelo mercado, os consumidores possivelmente comprarão em outro estabelecimento. Porém, se a empresa reduzir seu preço, os consumidores serão atraídos pela oferta.

5.7.4.3 Praça

O processo de distribuição dos produtos da Pasmania ocorre de duas maneiras: através do próprio ponto de venda ou através do serviço de entrega a domicilio, sendo que último supera, em termos de faturamento, as vendas no próprio ponto de venda.

O processo de produção ocorre todo no próprio ponto de venda. Atualmente, os processos produtivos são descentralizados, ou seja, o início do processo de produção inicia e termina dentro de cada loja.

O grande objetivo da Pasmania, no que tange o elemento *praça*, é desenvolver novas redes de distribuição. Para que esta proposta seja satisfeita, a empresa precisa começar a planejar a centralização de algumas atividades, tais: preparação e cozimento de insumos, produção de massa do pastel, armazenamento de insumos e entre outros.

Desta maneira, será possível otimizar o *layout* das cozinhas nos pontos de vendas, além da redução do quadro funcional. Esta decisão será estratégica para a empresa iniciar um processo *frenchising* e abertura de novas filiais.

5.7.4.4 Promoção

Atualmente a Pasmania realiza promoções no *Facebook*, que visa aumentar o número de curtida na página, que está em torno de 8400 (em 11 de maio de 2014). O facebook é uma ferramenta comunicação extremamente eficiente, pois é possível alcançar um número de pessoas relativamente alto com custos baixos.

Além disso, o facebook serve como um canal de comunicação entre a empresa e seus clientes, pois ela é uma ferramenta que permite a troca de informações entre os usuários. Outro importante canal de comunicação da empresa com seus *stakeholders* é o *website*. Nele existe um recurso onde os clientes podem se comunicar com o setor de marketing, que por sua vez, direciona a mensagem para o setor responsável.

Ainda sobre as promoções, a empresa possui um cartão fidelidade, que visa estimular o relacionamento da Pasmania com seus consumidores, incentivando-os a repetir a compra. Desta forma, é possível reconhecer a fidelidade do cliente e recompensá-lo. O cartão fidelidade é individual e quando o cliente completar nove carimbos terá direito ao prêmio de três pastéis a livre escolha. Este é um movimento interessante da empresa, porém é preciso avaliar a eficiência desta ferramenta de marketing, pois pode ser que ele seja um programa de relacionamento trivial.

Outro ponto importante no que se refere à comunicação são os meios pelos quais empresa utiliza para divulgar seus produtos e sua própria marca. Atualmente, a Pasmania ela utiliza mídias impressas, na forma de ímãs de geladeira com cardápios, para divulgar seus produtos.

Neste contexto, existe uma grande variedade de investimentos que a empresa pode fazer para aumentar a visibilidade da marca. Uma opção interessante é a utilização de *outdoors* em estradas e rodovias, uma ferramenta do mix de marketing que atingem um grande número de pessoas.

5.8 POSICIONAMENTO

O posicionamento da Pasmania irá focar na qualidade dos pastéis, pois esta é a motivação de praticamente todos os clientes da empresa. Para isto, toda a comunicação integrada de marketing irá vincular a marca aos seguintes *slogans*: “Mania de fazer o melhor” e “Maníacos por pastel”.

Apesar de a alimentação saudável estar em crescimento, a empresa deve continuar focando o seu produto *benchmark*, pois os consumidores acreditam que os pastéis da Pasmania são o diferencial da empresa.

A Pasmania oferece um serviço de atendimento similar aos restaurantes tradicionais, onde existem garçons que fazem e servem os pedidos nas mesas. Esta maneira é mais cômoda para os clientes, que não precisam esperar em filas como acontece no *Mc Donald's*. Neste contexto, a empresa também deverá focar o posicionamento no serviço ao cliente, pois este é um diferencial competitivo.

Outro ponto importante que deve ser levado em consideração é a maneira com que os produtos são feitos. Os processos de produção da empresa tem um baixo nível de industrialização, além de não serem utilizados aditivos alimentares, tais como: corantes, conservantes e aromatizantes. Estas características da empresa proporcionam um produto final mais saudável e extremamente saboroso, que estão sendo cada vez mais valorizados pelos consumidores.

5.9 PLANOS DE AÇÃO

Esta etapa do estudo contempla o detalhamento de ações necessárias para o sucesso na implementação do plano de marketing. Em cada um desses planos foram desenvolvidos ações, marcos chaves, medidas de desempenho, responsáveis pela execução e custos.

Estratégia: Estimular propaganda boca a boca

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Realizar ações no Facebook semanalmente	Início em 01/08/14	Nº de curtidas	Agência de Comunicação	R\$ 20,00 por anúncio

Plano de ação: CIM para entrega a domicílio

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Distribuição de folders ímãs	Início em 01/08/2014	Nº de entregas	Gerente de loja	R\$3.500,00

Estratégia: CIM visando qualidade

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Comunicação slogan "Mania de fazer o melhor"	Início em 01/08/2014	Conhecimento da marca	Setor marketing	Custo variável conforme projeto

Estratégia: Divulgação pedidos on-line

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Ações no facebook	Início em 01/08/2014	Nº de pedido on line	Agencia de comunicação	R\$ 20,00 por anúncio

Estratégia: CIM voltado para B2B

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Confecção de material de mala direta	Até final de 2014.	Nº de parcerias fechadas	Setor de marketing	R\$ 1000,00

Estratégia: Lançar novas linhas de produtos

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Investir em desenvolvimento de produtos	Final em dez/2014.	Nº de produtos vendidos	Setor de Marketing	R\$ 1000,00

Estratégia: Melhorar qualidade de produtos

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Pesquisa de novos fornecedores	Início em ago/2014	Índice de satisfação de clientes	Setor de Marketing	Salário do funcionário

Estratégia: Treinar colaboradores

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Criar programa de treinamento	Iniciar programa em Nov/2014	Índice de satisfação de clientes	Recursos Humanos	Custo de Salário

Estratégia: Investir na mão de obra

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Criar plano de benefícios	Início em março de 2015	Índice de rotatividade	Recursos Humanos	R\$ 10.000,00 por mês

Estratégia: Diminuir tempo de produção

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Investir em novos processos produtivos	Início em jan/2014	Índice de satisfação quanto a demora	Setor de marketing	Custo de salário

Estratégia: Qualificar a equipe de colaboradores

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Investir em cursos profissionalizantes	Início em ago/2014	Nº de cursos	Recursos Humanos	Depende dos cursos

Estratégia: Ampliar formas de pagamento

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Fechar contratos com operadoras de cartão	Início em ago/2014,	Vendas no cartão	Financeiro	Custo de 50,00 + % vendas

Estratégia: Investir em comunicação através da embalagem

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Pesquisa de fornecedores de embalagens	Início em out/2014	Índice de satisfação dos clientes	Setor de marketing	Custo variável por embalagem

Estratégia: Melhorar a aparência dos atendentes

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Investir em uniformes	Até dez/2014	Índice de satisfação de clientes	Setor de marketing	150,00 por uniforme

Estratégia: Desenvolver ações de add-on selling

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Treinar colaboradores quanto a ações de add-do selling	Até set/2014	Faturamento mensal	Recursos Humanos	Custo de salário
Criação de combos de pastéis	Início em set/2014	Venda de pastéis	Setor de Marketing	Custo de R\$ 300,00 com comunicação

Estratégia: Tornar a força de vendas mais ativa

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Realizar treinamento com funcionários	Início em set/2014	Faturamento mensal	Recursos Humanos	Custo de salário

Estratégia: Criar ações para reconquista de clientes

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Realizar contato com clientes perdidos	Início em jan/2015	Faturamento mensal	Setor de Marketing	Custo variável por ação de reconquista

Estratégia: Alterar programa de fidelidade

Ações	Marcos-chave	Medidas de desempenho	Responsável	Custo
Implantar melhorias no programa	Início em jan/2015	Índice de satisfação dos clientes	Setor de Marketing	Custo de salário

6 CONCLUSÕES

O mercado de *fast food* apresenta-se atualmente com bastante potencial de desenvolvimento e oferece grandes oportunidades de crescimento para as empresas deste setor. Diante disto, o presente trabalho para a Pasma, tendo como auxílio as ferramentas do Plano de Marketing, teve como objetivo principal verificar os problemas que a empresa poderá enfrentar e como proceder na resolução dos mesmos.

A análise SWOT permitiu a visualização das oportunidades e ameaças enfrentadas pela empresa, e o ajuste dos objetivos, estratégias e posicionamento para a realização dos planos de ação. Durante a análise situacional verificou-se que a empresa já vem num processo gradativo de profissionalização, modernizando-se e realizando melhorias.

Feita a análise situacional interna e externa, foram propostas várias ações para nortear a tomada de decisão da empresa. Cabe aos responsáveis pela empresa, portanto, seguirem as diretrizes do plano de marketing sugeridas. É fundamental fazer um acompanhamento para identificar se os resultados alcançados são convergentes com os esperados, pois atualmente as empresas estão expostas a infinitas variáveis que podem afetar o seu desempenho.

As principais estratégias e ações definidas pelo plano de marketing foram elaboradas buscando o aproveitamento das capacidades, a minimização das ameaças e a conversão das desvantagens. Isto tudo, para fornecer diferenciais competitivos que tornem a Pasma uma referência no mercado de *fast food* de Cachoeirinha e Gravataí.

Para as próximas ações da empresa, após a implementação deste plano de marketing, é recomendado que a Pasma continue realizando planejamentos de melhoria de forma contínua e traçando seu crescimento de forma organizada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIUB, George Wilson; ANDREOLLA, Nadir; ALLEGRETTI, Rogério Della Fávera. Plano de negócios: Comércio. Porto Alegre: SEBRAE, 1998.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2013. Disponível em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 28 abril, 2014.

CLEMENTE, Armando; ROCHA, Alexandre... [et al.]. Planejamento do negócio: como transformar idéias em realizações. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

HISRICH, Robert D; PETERS, Michael P. Empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRA DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/contas-nacionais/renda-nacional-bruta>> Acesso: 20 de abril de 2014.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONOMICA APLICADA – IPEA. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=20012>

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: Análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip: Administração de marketing. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LANGE, Melanie de. Lifestyle food and drinks: future product opportunities from changing consumer attitudes. United Kingdom: Business Insights, 2008.

MALHOTRA, Naresh: Planos de marketing. São Paulo; Saraiva, 2013.

MCDONALD, Malcolm: Planos de marketing. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MINTEL. Attitudes towards food, weight and diet. USA: Mintel International Group, 2009. Disponível em
<[academic.mintel.com/Sinatra/oxygen_academic/serch_results/show&&type=RCItem
&sort=oldest&access=inaccessible&archive=hide&list=serch_results/display/id=393509](http://academic.mintel.com/Sinatra/oxygen_academic/serch_results/show&&type=RCItem&sort=oldest&access=inaccessible&archive=hide&list=serch_results/display/id=393509)>

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL. Joseph. Safári de Estratégia. Bookman. Porto Alegre, 2000.

UNITED STATES DEPARTAMENT OF AGRICULTURE: Diet quality and food consumption – food away from home. Washington: USDA. Disponível em:
<http://www.ere.usda.gov/briefing/dietquality/FAFH.htm> acesso em 13/04/2014

WESTWOOD, John: O plano de marketing. São Paulo: Makron Books, 2007

ANEXOS

ANEXO A – Formulário para entrevista com os clientes

Roteiro da entrevista

Parte 1: Dados pessoais do entrevistado

Nome:

Sexo:

Profissão:

Estado civil:

Idade:

Telefone:

Email:

Parte 2: Opiniões gerais

- 1) Por que você compra na Pasmania?
- 2) Com que frequência você vai a Pasmania?
- 3) Você costuma ir acompanhado de quem?
- 4) Você costuma pensar bastante antes de escolher um restaurante ou é uma decisão rápida?
- 5) Quais os atrativos da Pasmania?
- 6) O que você acha do atendimento?
- 7) O que você acha dos produtos da Pasmania?
- 8) Normalmente você recebe os produtos de acordo com o esperado?
- 9) Você acha que os preços praticados são justos?
- 10) Gostaria que houvesse alguma opção mais saudável no cardápio?
- 11) O que faria você não vir a Pasmania?
- 12) Quando você tem a necessidade de fazer um lanche rápido em casa, o que você come?
- 13) Além da Pasmania, quais restaurantes você costuma sair para comer? E quando pede uma entrega à domicílio?

CURRICULUM VITAE**Dados Pessoais**

Nome: Everton Silveira de Souza

Data de Nascimento: 15/07/1988

Idade: 25

Nacionalidade: Brasileiro

Naturalidade: Porto Alegre

Estado Civil: Solteiro

RG: 6090936516

CPF: 022.748.750-81

Contato

Ponta Porã, nº 301 casa 11

Gravataí – RS

Fone: 51 81460741

E-mail: silveiras.everton@gmail.com

Formação

Ensino Superior: Administração – UFRGS – 10º semestre.

(Previsão de formatura em 2014/2)

Ensino Médio: Colégio Cenecista Nossa Senhora dos Anjos

Ensino Fundamental: Escola Estadual Antônio Gomes Correa

Curso Técnico: QI - Escola de informática

Experiência Profissional

Pasmania Souza & Souza Ltda

Período: 2011 a atual

Cargo: Sócio proprietário

Outros

Intercambio Cultural na Austrália de jan/2010 à ago/2010.

Fala, lê, escreve e entende bem inglês

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Tur- ma	Con- ceito	Situação	Cré- ditos
2014/1	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING	U	-	Matriculado	2
2013/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING	A	B	Aprovado	4
2013/2	AVALIAÇÃO E RETRIBUIÇÃO DO TRABALHO	U	B	Aprovado	4
2013/2	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	B	B	Aprovado	4
2013/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	A	B	Aprovado	4
2013/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	A	B	Aprovado	4
2013/1	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	A	A	Aprovado	4
2013/1	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	A	B	Aprovado	4
2012/2	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	A	B	Aprovado	4
2012/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	A	FF	Reprovado	4
2012/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING	A	C	Aprovado	4
2012/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	B	B	Aprovado	4
2012/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA	A	C	Aprovado	4
2012/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	A	A	Aprovado	4
2012/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	A	B	Aprovado	4
2012/1	RELAÇÕES DO TRABALHO	B	B	Aprovado	4
2011/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	F	A	Aprovado	4
2011/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	D	B	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	A	C	Aprovado	4
2011/2	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	A	A	Aprovado	6
2011/2	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	B	B	Aprovado	6
2011/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	B	D	Reprovado	4
2011/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	A	C	Aprovado	4
2011/1	ESTATÍSTICA ECONÔMICA	B	B	Aprovado	

					4	
2011/1	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	A	B	Aprovado	4	
2011/1	GESTÃO DE PESSOAS	A	B	Aprovado	4	
2011/1	TÉCNICA COMERCIAL - A	B	B	Aprovado	2	
2009/2	DIREITO ADMINISTRATIVO	A	B	Aprovado	4	
2009/2	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	J	B	Aprovado	4	
2009/2	ESTATÍSTICA GERAL II	D	B	Aprovado	4	
2009/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	H	B	Aprovado	4	
2009/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	B	Aprovado	4	
2009/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	A	B	Aprovado	4	
2009/1	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	A	B	Aprovado	4	
2009/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	A	C	Aprovado	4	
2008/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	D	FF	Reprovado	4	
2008/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	D	B	Aprovado	4	
2008/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA	B	B	Aprovado	4	
2008/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A	B	A	Aprovado	4	
2008/2	ESTATÍSTICA GERAL I	D	B	Aprovado	4	
2008/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	A	A	Aprovado	4	
2008/1	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	D	C	Aprovado	4	
2008/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	E	B	Aprovado	4	
2008/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA	A	C	Aprovado	4	
2008/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	A	C	Aprovado	4	
2008/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	A	C	Aprovado	4	
2007/2	TEORIA ECONÔMICA	E	B	Aprovado	4	
2007/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A	C	D	Reprovado	4	
2007/2	CÁLCULO I-B	A	A	Aprovado	6	
2007/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO	A	A	Aprovado	4	
2007/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	A	A	Aprovado	4	

