

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

**Guilherme Schneider Deppermann Fortes**

**Estudo sobre o desenvolvimento de produto ou mercado  
capaz de amenizar a sazonalidade de vendas de uma  
fábrica de sorvetes**

**Porto Alegre**

**2017**

**Guilherme Schneider Deppermann Fortes**

**Estudo sobre o desenvolvimento de produto ou mercado  
capaz de amenizar a sazonalidade de vendas de uma  
fábrica de sorvetes**

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

**Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi**

**Porto Alegre**

**2017**

**Guilherme Schneider Deppermann Fortes**

**Estudo sobre o desenvolvimento de produto ou mercado  
capaz de amenizar a sazonalidade de vendas de uma  
fábrica de sorvetes**

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

**Orientador: Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi**

**Conceito Final: A**

**Aprovado em 18 de julho de 2017.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Teniza da Silveira**

---

**Orientador – Prof. Carlos Alberto Vargas Rossi**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço

aos meus pais, pelo suporte em toda minha trajetória acadêmica;

à minha irmã, pela ajuda nos momentos finais;

à Elisa pela paciência respondendo minhas dúvidas;

ao Gustavo, pelas valiosas informações;

à Nicole por ser uma grande companheira e principal apoio nos momentos difíceis.

## RESUMO

O trabalho apresentado refere-se à elaboração de uma estratégia de produto e mercado capaz de reduzir a sazonalidade de demanda ao longo do ano enfrentada pela Cream, empresa de sorvetes localizada no bairro Navegantes, na cidade de Porto Alegre. Para que isso fosse possível, foi realizado um Plano de Marketing que teve como parte importante uma análise do comportamento das vendas através de um método de previsão de demanda. Foram analisados os ambientes externo e interno da empresa e, com isso, foram identificados os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças ao negócio da Cream, o que possibilitou a elaboração de uma matriz SWOT. Com essas informações mencionadas e confrontadas com a bibliografia, foram definidos objetivos, além de desenvolvida uma estratégia, que contou com um plano de ações para solucionar o problema enfrentado pela empresa. Ao final, foram elaboradas projeções financeiras, que justificaram as estratégias planejadas.

**Palavras-chave:** Plano de Marketing, Sazonalidade de vendas, Sorvete, Previsão de demanda.

## **ABSTRACT**

The present study refers to the elaboration of a product and market strategy capable of reduce the seasonal demand through the year faced by Cream, an Ice Cream Company located in Navegantes neighbourhood at the city of Porto Alegre. To make this possible a Marketing Plan was made, this plan had an important part: a demand forecast analysis to verify the sales behaviour. The internal and external environment were analyzed, possibiliting the identification of strengths and weaknesses, opportunities and threats, resulting the elaboration of a SWOT matrix. With all this information, together with relevant literature, objectives and a strategy were developed with actions to solve the problem faced by the company. At the end, financial projections were elaborated, which justified the planned strategy.

**Keywords:** Marketing Plan, Seasonal Sales, Ice Cream, Demand Forecast.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relação entre <i>forecasting</i> e planejamento.....	25
Figura 2 - Características de uma série temporal.....	26
Figura 3 - Fluxograma para a escolha de métodos de previsão .....	30
Figura 4 - Comparação dos organogramas empresariais .....	37
Figura 6 - Metas estratégicas da Cream .....	49
Figura 7 - Embalagem do picolé alcoólico.....	50
Figura 8 - Embalagem dos picolés não alcoólicos .....	51
Figura 8 – Mapa Perceptual Cream .....	61
Figura 9 – Carrinho de Picolé para eventos .....	84
Figura 10 – Nova logomarca da empresa .....	89

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tendências comuns em métodos qualitativos.....	28
Tabela 2 - Segmentação de Mercados Organizacionais.....	35
Tabela 3 - Diferenças no mercado B2B e B2C.....	40
Tabela 4 - Previsão para o ano com crescimento de 7%.....	55
Tabela 5 - Previsão para o ano com estabilidade. ....	55
Tabela 6 - Vendas anuais .....	56
Tabela 7 – Casamentos/mês Porto Alegre.....	66
Tabela 8 – Festas de 15 anos/mês Grande Porto Alegre (ano 2016). ....	66
Tabela 9 – Matriz SWOT .....	71
Tabela 10 - Quadrante da empresa .....	72
Tabela 11 - Pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das capacidades. ....	73
Tabela 12 - Pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações.....	74
Tabela 13 - Pontos fracos combinados com ameaças para a conversão das desvantagens.....	76
Tabela 14 - Posicionamento baseado em Porter (1985).....	78
Tabela 15 - Posicionamento baseado em Ansoff (1965).....	79
Tabela 16 - plano de ação / produto.....	84
Tabela 17 - Plano de ação / preço. ....	86
Tabela 18 - plano de ação / distribuição.....	87
Tabela 19 - plano de ação / comunicação.....	90
Tabela 20 - plano de ação / serviços ao cliente. ....	92
Tabela 21 – Previsão para o ano com crescimento de 7%. ....	93
Tabela 22 – Cronograma previsão de vendas novos serviços.....	95
Tabela 23 – Previsão para o ano com crescimento de 8% .....	96



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Vendas por mês e ano.....	56
Gráfico 2 - Vendas por produto .....	57
Gráfico 3 - Vendas por perfil de cliente .....	58
Gráfico 4 – Comparativo Sazonalidade Casamento/15anos/Cream .....	68
Gráfico 5 – Comparativo sazonalidade 2017/2018.....	97

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1. JUSTIFICATIVA.....	16
1.2. OBJETIVOS.....	17
1.2.1. Objetivo Geral.....	17
1.2.2. Objetivos Específicos.....	17
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
2.1. PLANO DE MARKETING .....	18
2.1.1. Visão Geral .....	19
2.1.2. Análise Situacional.....	19
2.1.3. Estratégia de Marketing e Plano de Ação.....	20
2.1.4. Projeções Financeiras .....	21
2.1.5. Controle dos Resultados.....	21
2.2. SAZONALIDADE .....	22
2.2.1. Gestão de Sazonalidade.....	23
2.2.2. Previsão de Demanda .....	24
2.2.3. Métodos Quantitativos .....	24
2.2.4. Métodos Qualitativos .....	26
2.2.5. Escolha do Método de Previsão Quantitativo .....	28
2.2.6. Método Sazonal Multiplicativo .....	29
2.2.7. Validação do(s) método(s) de previsão .....	31
2.3. POSICIONAMENTO DE MARCA .....	31
2.4. COMUNICAÇÃO DE MARKETING .....	33
2.5. IDENTIFICAÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO .....	33
2.6. SELEÇÃO DO MERCADO-ALVO .....	35
2.7. MARKETING B2C .....	36

2.8. MARKETING B2B.....	38
2.9. DIFERENÇAS MERCADO B2B E MERCADO B2C .....	40
2.10. CANAIS DE MARKETING .....	41
<b>3. MÉTODO.....</b>	<b>43</b>
3.1. TIPO DE PESQUISA .....	44
3.2. COLETA DE DADOS.....	45
3.3. ANÁLISE DOS DADOS .....	46
<b>4. PLANO DE MARKETING.....</b>	<b>48</b>
4.1. RESUMO EXECUTIVO .....	48
4.1.1. Metas.....	49
4.2. ANÁLISE SITUACIONAL.....	49
4.2.1. Análise do Ambiente Interno.....	49
4.2.1.1. Marca.....	49
4.2.1.2. Produto .....	51
4.2.1.3. Preço .....	52
4.2.1.4. Distribuição .....	52
4.2.1.5. Promoção .....	53
4.2.1.6. Vendas.....	53
4.2.2. Análise do Ambiente Externo.....	58
4.2.2.1. Concorrência .....	58
4.2.2.2. Mercado.....	61
4.3. ANÁLISE SWOT.....	64
4.3.1. Análise Externa.....	65
4.3.1.1. Oportunidades .....	65
4.3.1.2. Ameaças.....	69
4.3.2. Análise SWOT – Interna .....	69
4.3.2.1. Pontos Fortes .....	69

4.3.2.2. Pontos Fracos.....	70
4.4. MATRIZ SWOT E QUESTÕES - CHAVE DO PLANO DE MARKETING .....	70
4.4.1. Questões – Chave de Aproveitamento das Capacidades.....	72
4.4.2. Questões – Chave de Minimização das Limitações .....	74
4.4.3. Questões – Chave da Conversão das Desvantagens .....	76
4.5. OBJETIVOS, ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO .....	77
4.5.1. Objetivos de Produto/Mercado .....	77
4.5.2. Posicionamento .....	78
4.5.2.1. Desenvolvimento de produtos/Foco em Diferenciação.....	78
4.5.3. Estratégia Genérica de Marketing .....	79
4.5.4. Objetivos de Marketing .....	79
4.5.4.1. Objetivo de Produto .....	79
4.5.4.2. Objetivo de Preço .....	80
4.5.4.3. Objetivo de Distribuição .....	80
4.5.4.4. Objetivo de Comunicação.....	80
4.5.4.5. Objetivo de Serviço ao cliente .....	81
4.5.5. Planos de Ação.....	81
4.5.5.1. Produto .....	81
4.5.5.2. Preço .....	85
4.5.5.3. Distribuição .....	86
4.5.5.4. Comunicação.....	88
4.5.5.5. Serviços ao Cliente.....	91
4.6. PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....	93
4.7. AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS RESULTADOS .....	98
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>99</b>
5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	101
5.2. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	102

<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO A – Tabela de Produtos.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO B – PORTFÓLIO TELE ENTREGA PESSOA FÍSICA.....</b>	<b>117</b>
<b>ANEXO C – PORTFÓLIO EVENTOS .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXO D – NOVA MARCA .....</b>	<b>123</b>
<b>ANEXO E – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO.....</b>	<b>124</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Conforme Morretin & Tolo (1987), a sazonalidade é definida como um movimento ondulatório de curta duração, em geral, inferior ou igual a um ano, e associada, na maioria dos casos, a mudanças climáticas. Quando se pensa em sazonalidade de vendas, um dos principais exemplos que vem a mente é uma sorveteria, que claramente oferece produtos que são sujeitos a flutuações de demanda do consumidor. Isso ocorre, obviamente, pela questão climática. No caso de uma sorveteria, é bastante presumível que tenha um resultado superior durante o verão, ou seja, uma sazonalidade positiva, e que no inverno enfrente dificuldades (uma sazonalidade negativa), fato que aumenta ainda mais em regiões com estações bem definidas.

Apesar da sazonalidade, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias e do Setor do Sorvete (ABIS), o crescimento do consumo nesse setor parece não ter fim. De 2003 até 2013 houve um aumento de 685 milhões de litros para 1,244 bilhão de litros, um acréscimo que superou os 80%. No mesmo período, o consumo per capita cresceu 61,6%, passando de 3,83 litros para 6,19 litros por ano. Entretanto, esses dados não significam que não haja mais espaço para o crescimento, mas sim que existem outros mercados que consomem até quatro vezes mais.

Como citado anteriormente, um dos principais problemas do setor é a sazonalidade do consumo de produtos gelados, pois os mesmos possuem uma demanda muito maior no período do calor. Não diferente de qualquer dificuldade, as empresas do ramo já estão adotando estratégias para amenizar esse efeito em suas vendas. Prova disso é que existem empresas de grande porte que possuem franquias que vendem mais no inverno do que no verão. Dois bons exemplos são a Chiquinho Sorvetes, com mais de 400 franquias presentes em 24 estados brasileiros, que possui cardápios específicos para as épocas de frio, que contam com produtos quentes como café e bolos, acompanhados de sorvete. O outro seria uma empresa que atua de uma maneira parecida com a que será estudada, a Sorvebom, de Lajeado, que, como já comentado pelo diretor da empresa, tem uma receita diferente entre os produtos feitos a partir de março e os feitos a partir de setembro, a fim de mudar a percepção de frio causada pelo sorvete. Além disso, a

empresa também produz campanhas que focam na mudança de hábito, objetivando desmitificar o papel dos gelados como um refresco, e identificá-los como um alimento.

Como a empresa ainda não adotou táticas para combater esse fenômeno, as vendas durante o período de verão são em média de 300 mil mensais. Em contrapartida, nos meses de inverno, elas caem para 100 mil mensais em média. Conforme Chris Clarke (2012), existem dois fatores principais que influenciam na venda de sorvetes: o clima e a propaganda. Ele salienta que o objetivo é, assim, combiná-los, sabendo adaptar a propaganda conforme o clima for alterando, para que as vendas se mantenham estáveis independentemente dele.

Com base nisso, o tema de estudo deste trabalho irá, inicialmente basear-se em um plano de marketing, iniciado por uma análise da situação da empresa, onde serão compreendidos os fatores externos e internos da organização. Na análise, será feito um estudo para identificar qual método de previsão de demanda será aplicado para que seja possível ter uma visão aproximada das vendas futuras e do nível de sazonalidade enfrentado. Com base nessas informações, iremos identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do ambiente em que a empresa se insere. Após isso, serão elaborados os objetivos que devem ser traçados para que a empresa chegue à proposta final do estudo, que é desenvolver um plano de marketing estratégico capaz de amenizar a sazonalidade de vendas.

O plano de marketing deste estudo tem como pressuposto reduzir a diferença entre os meses de alta e baixa demanda, utilizando estratégias de produto e mercado que consigam ser eficazes ao longo de todo o ano. Apesar de ser algo pouco explorado pelas empresas brasileiras, já é observado que algumas estão conseguindo desenvolver alternativas capazes de solucionar esse problema clássico do mercado de sorvetes. A ideia é justamente aproveitar a condição favorável do mercado, que inclusive vem aceitando produtos de maior valor agregado, e reduzir os problemas de comercialização da empresa, consolidando-se ainda mais no setor em que atua.

Inicialmente, foi identificada a oportunidade de trabalhar oferecendo o produto para o consumidor final, afinal, a empresa estudada, a Cream, vendia apenas para pessoa jurídica. Dentro dessa oportunidade, foram identificadas duas principais correntes: venda tele-entrega e eventos. A venda tele-entrega contribuiria de uma maneira geral ao longo do ano, proporcionando um aumento de vendas em todos os

meses, sendo pouco trabalhada por empresas desse ramo e com um potencial crescente, com a recente popularização do delivery online. Além disso, quando analisado o desempenho mensal das vendas de empresas de sorvete que já oferecem esse serviço, notou-se uma variação de demanda menos agressiva entre os meses de frio e calor. Já o mercado de eventos, apesar de possuir um nível alto de sazonalidade, se comporta de forma complementar aos meses de baixa demanda da Cream. Sendo assim, somando essas correntes, é possível contribuir para as vendas de maneira eficaz o ano todo e ter uma resposta para a pergunta: **como desenvolver um produto ou mercado capaz de amenizar a sazonalidade sofrida por uma fábrica de sorvetes?**

### 1.1.JUSTIFICATIVA

A ideia do trabalho surgiu por uma curiosidade pessoal de conviver com alguém da minha família que é o dono do negócio. Diversas vezes conversamos sobre o tema e pude perceber que é conhecido o problema da sazonalidade de demanda e existe uma vontade de crescer e desenvolver novos mercados. Entretanto, faltava um estudo técnico capaz de dar uma direção para onde e como se deve investir. Acredito que esse trabalho possa ser o início de uma trajetória de ainda mais sucesso para a empresa, com a possibilidade real de aplicação do resultado que surgir no término do projeto.

O que este estudo propõe é a busca de informações que a empresa não possui a respeito de si mesma e do mercado em que se insere. Essa base de conhecimentos é de extrema utilidade para desenvolver um novo produto/mercado e investir no mesmo.

Além disso, esta pesquisa pode servir como suporte para diversas empresas que enfrentem problemas similares com sazonalidade, pois é um assunto que pode atingir praticamente qualquer negócio, principalmente empresas de pequeno e médio porte, que podem aplicar o tema estudado em seu próprio negócio com o objetivo de desenvolver uma nova abordagem e alavancar o seu faturamento. O principal aspecto é saber conviver com a sazonalidade, montar uma estratégia que reconheça esse fator e saiba atingir os melhores resultados dentro desse contexto.



## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. Objetivo Geral

Desenvolver uma estratégia de produto ou mercado que aumente as vendas de uma maneira mais igualitária, reduzindo a sazonalidade enfrentada pela empresa.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- Descrever e analisar a situação atual da empresa;
- Analisar métodos de previsão quantitativos e fatores determinantes na seleção do método mais adequado;
- Descrever e analisar a situação e as oportunidades do mercado estudado;
- Propor uma estratégia de marketing a ser seguida através de um plano de ações e projeções financeiras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme observado no tema de estudo do trabalho, temos as duas principais vertentes: Sazonalidade e Marketing, que inclui o plano de marketing e o desdobramento de seus resultados. Com o conjunto de conhecimentos adquiridos sobre ambos assuntos, é possível atingir o objetivo final do trabalho.

### 2.1. PLANO DE MARKETING

Segundo Wood (2003), um plano de marketing é um estudo escrito que resume o que é sabido do mercado pelo profissional de marketing e indica como a empresa pode se planejar para alcançar seus objetivos, ou seja, um plano que visa conhecer a situação atual e desenvolver uma estratégia baseada neste contexto. Conforme Lehmann e Winer (2001), este documento “contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento”, configurando-se como uma das peças principais no processo de marketing de uma organização (KOTLER e KELLER, 2006).

Ainda segundo Kotler e Keller (2000), as principais seções para desenvolver um plano de marketing iniciam-se com uma apresentação da visão geral e do plano proposto, seguido da observação da situação atual do marketing da empresa, com antecedentes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente. A terceira seção consiste em realizar uma matriz e encontrar as principais oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, além de identificar questões essenciais relacionadas aos produtos. Com base nisso, é feita uma estratégia de marketing e um programa de ação, visando atingir, assim, os objetivos do negócio.

Por fim, são feitas projeções financeiras e um demonstrativo de resultados projetados, além de uma base capaz de controlar os mesmos. A principal ideia desse plano é, dessa forma, que seja algo estratégico, como salientam Kotler e Keller (2000, p 86): “o plano de marketing estratégico estabelece os objetivos gerais e a estratégia de marketing com base em uma análise da situação e das

oportunidades de mercado atuais”. Ou seja, ele é baseado e projetado para o mercado em que a empresa está inserida.

### **2.1.1. Visão Geral**

Uma maneira de passar uma visão geral do plano de marketing em questão é iniciar com um resumo executivo, que consiste em uma breve explicação dos principais objetivos e recomendações apresentadas. Com isso, é possível deixar claro os principais pontos para que a alta administração compreenda o direcionamento geral do plano (OLIVEIRA, 2007). Esse resumo executivo deve conter aspectos como os produtos que a empresa fornece, demais informações relevantes sobre a mesma, quais os seus novos objetivos em relação às tendências do mercado em que se insere, e onde está buscando chegar com o desenvolvimento deste tipo de documento (KOTLER KELLER, 2006).

### **2.1.2. Análise Situacional**

Segundo Kotler e Keller (2006, p 59), a análise da situação da empresa:

“Apresenta os antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às várias forças que atuam no macroambiente. Como o mercado está definido, qual é o seu tamanho e com que velocidade está crescendo? Quais são as tendências relevantes que o influenciam? Qual é a oferta de produtos e quais os problemas críticos que a empresa enfrenta? Informações históricas podem ser incluídas para proporcionar contexto”

Um passo a passo interessante é, assim, fazer uma análise da situação contemporânea do negócio, abordando aspectos como a maneira como é feita a formulação do preço, qual é a estratégia de distribuição, como é a comunicação da empresa, os produtos que ela trabalha e o comportamento de suas vendas, seguido de um resumo do mercado, que traria as principais informações sobre a área em que a empresa se insere. Após isso, é adequado indicar as necessidades do mercado, ou seja, abordar a relação entre o que a empresa busca oferecer e o que

os clientes esperam receber. Em seguida, recomenda-se informar as tendências, para assim fazer uma análise do direcionamento do mercado, finalizando com a capacidade de crescimento do mesmo, onde é interessante buscar dados globais e locais, montando uma tabela que mostre este desenvolvimento (KOTLER e KELLER, 2006).

Posteriormente, deve ser feita uma análise dos concorrentes e produtos, onde é ideal se perguntar quem são eles e qual a participação dos mesmos no mercado (OLIVEIRA, 2007). Com essas informações, é possível iniciar a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Nessa parte, é importante incluir o maior número possível de variáveis e, após isso, avaliar a questão custo/benefício em potencial de cada uma, de acordo com a sua probabilidade de ocorrência. Neste momento, recomenda-se estar preparado para as que forem definidas como as mais importantes e, para isso, Oliveira (2007) salienta como ideal montar um quadro com quatro variáveis.

### **2.1.3. Estratégia de Marketing e Plano de Ação**

Conforme Kotler e Keller (2006), a estratégia de marketing é definida pelo momento em que é decidida a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano, delimitando quais as necessidades e grupos o produto deve satisfazer. Com isso, segundo os autores, é possível estabelecer o posicionamento competitivo da linha de produtos, que será capaz de orientar o plano de ação para alcançar os resultados propostos. Para que tudo isso seja possível, deve haver um suporte e alinhamento com as demais áreas da empresa, como compras, vendas, produção, finanças e recursos humanos. Kotler e Keller (2006) afirmam que é importante que estas áreas dêem uma base adequada para uma implementação eficaz, pois a estratégia de marketing deve se moldar de maneira única em relação ao tipo de estratégia de marca e de cliente a ser empregada. Ou seja, o planejador da estratégia deve conhecer muito bem o seu produto para poder desenvolver um caminho adequado a ser traçado. Para isso, Oliveira (2007) acredita ser de suma importância fazer uma análise dos quatro P's do Mix de Marketing, que consistem em produto, preço, propaganda e praça.

O Plano de Ação é, basicamente, segundo Oliveira (2007) o que, como e por quem devem ser feitas as atividades. Sendo assim, as estratégias precisam ser transformadas em programas que permitam ao planejador instruir a equipe de trabalho de maneira clara, e medir o andamento da mesma durante a execução do que foi proposto. De acordo com o autor, o Plano de Ação inclui: posição atual, alvos, ação, indivíduo responsável, data de início, data de fim e orçamento.

#### **2.1.4. Projeções Financeiras**

Kotler e Keller (2006) explicam que as projeções financeiras são as previsões sobre as receitas e despesas, o que leva a uma análise do ponto de equilíbrio da empresa, ou melhor, da receita necessária em vendas mensal cruzada com os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade. A previsão sobre receita inclui basicamente o que foi previsto para o mês e por categoria de produto. Já nas despesas, aparece o custo que a empresa terá com marketing e a divisão dele em categorias. Para iniciar a projeção financeira devem ser feitas duas tabelas, uma que contenha todas as receitas, e outra que contenha todas as despesas. Com isso, os autores esclarecem que é possível montar um gráfico para cruzar as informações e, assim, obter o ponto de equilíbrio (KOTLER E KELLER, 2006).

#### **2.1.5. Controle dos Resultados**

Segundo Oliveira (2007), a seção final do plano define os mecanismos de controle para monitorar a evolução do plano de marketing. O acompanhamento do desenvolvimento deve ser feito periodicamente (por exemplo, trimestralmente, mensalmente, etc.), sendo possível, com isso, monitorar como está o andamento do projeto e fatores positivos e negativos. Kotler e Keller (2006) apontam como método mais adequado analisar a tabela do Plano de Ação e verificar se o que tinha sido proposto está sendo de fato cumprido, abrindo a possibilidade de fazer ajustes no percurso caso seja necessário. É interessante, também, definir métricas que possam

avaliar internamente e externamente o desempenho do projeto, além de incluir planos de contingência com atitudes que devem ser tomadas caso ocorram situações específicas.

## 2.2. SAZONALIDADE

A segunda vertente é algo que faz parte dos mais diversos aspectos de nossas vidas, abarcando questões que envolvem, por exemplo, a natureza, os animais e o clima. A palavra sazonal, segundo o dicionário online Infopédia significa “algo que ocorre em determinada estação ou época do ano”<sup>1</sup>. Na economia, as mudanças climáticas causam o fenômeno conhecido como Sazonalidade de Vendas ou Sazonalidade na Demanda (MULLER e GRANDI, 2000). De acordo com institutos meteorológicos de pesquisa, na pesquisa elaborada por Mueller e Grandi (2000), é estimado que mais de 80% das atividades de negócios no mundo possuam dependência climática, levando a conclusão que esses fatores naturais impactam, virtualmente, todos os setores da economia, diretamente ou indiretamente. Um exemplo disso seriam as pesquisas do British Met Office que indicam que, se a temperatura global aumentasse em 3 graus Celsius, o consumo diário de cerveja seria 10% maior. (Mueller e Grandi, 2000).

Sendo assim, Muller e Grandi (2000, p 273) salientam que:

“Por mais diferentes possam ser, o modelo de negócio e o processo de produção de empresas de utilidade públicas, cervejarias, de moda, fabricantes de sorvetes, companhias de construção e fabricantes de artigos esportivos, todos têm, ao menos, uma coisa em comum: suas vendas têm uma dependência climática, seu volume de negócios - e assim, o sucesso do seu negócio – é altamente dependente do prevailecimento de condições climáticas.”

Tratando-se mais especificamente do objetivo deste estudo, que é o mercado de sorvetes, os autores afirmam que existe uma particularidade, já que é altamente incomum que alguém veja o sorvete sendo oferecido por um preço diferente em um verão chuvoso e mais frio (em comparação com um verão muito quente), ou até mesmo no próprio inverno, em que ocorre o declínio das vendas em razão da

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/sazonal>> Acesso em: 22 de Junho de 2017.

insuficiência de demanda. Com isso, podemos concluir que os objetivos primários desta pesquisa são: utilizar o volume em épocas de alta demanda como uma compensação para as épocas em que se vende menos; e saber conviver com a sazonalidade de demanda que, na comercialização deste produto específico, não tem como simplesmente ser quebrada ou desconsiderada.

### **2.2.1. Gestão de Sazonalidade**

É impossível compreender e gerir sazonalidade sem, primeiro, entender a importância deste fenômeno, que ocorre nos mais diversos setores, como agrícola e de turismo. Em razão da relevância dele, também é importante apontar uma definição adequada. Para isso, nos utilizamos de Moore (1989, in Koenig & Bischoff, 2005; 202), que explica esse fenômeno como sendo a variação nos negócios das empresas durante um determinado período.

A gestão da sazonalidade começa com a observação deste conceito e de uma análise quantitativa, na qual se possa mensurar a demanda futura com base nas vendas dos anos anteriores. Conhecendo estes itens, o primeiro passo é observar se tais fatores estão aliados ao acompanhamento das tendências do mercado, para que a gestão seja realizada de forma eficaz e tenha capacidade de atenuar os efeitos negativos desse fenômeno. A gestão da sazonalidade exige, assim, que os gestores dos destinos adotem estratégias para melhor distribuir o volume de demanda durante o ano.

Como exemplificado no mercado do turismo, para Baron (1975) a redução dos efeitos da sazonalidade pode ocorrer até mesmo através da utilização de serviços existentes. No entanto, a estratégia mais recomendada para atenuar os impactos negativos é o desenvolvimento de novas atividades turísticas, e a atração de novos segmentos de mercado nas épocas de baixo fluxo de pessoas. Para diversos gestores, o desenvolvimento de um novo produto já é o suficiente para atrair visitantes na baixa temporada.

Outro aspecto no mercado de turismo que nos traz uma boa base para reflexão e formulação da estratégia de gestão, de acordo com Butler (2001), deve ter relação com o crescimento do mercado. Isso quer dizer que, em locais onde o

crescimento do número de visitantes é elevado, deve-se exigir do marketing a atração de determinados segmentos em épocas específicas, e não simplesmente atrair visitantes. É importante para as empresas, assim, gerir os diferentes segmentos de mercado, através da escolha dos mais adequados para cada época do ano, ou seja, saber em que áreas o marketing deve focar de acordo com a temporada enfrentada pela empresa (JANG, 2004).

### **2.2.2. Previsão de Demanda**

Um dos papéis-chave para qualquer organização é a previsão de demanda, que é algo que impacta as mais diversas áreas do negócio. Exemplos disso são os setores financeiro, que baseia a sua necessidade de recursos analisando a previsão de demanda no longo prazo, e o de recursos humanos, que se utiliza dessa previsão para determinar a força de trabalho que a organização precisará no futuro. Além disso, a previsão de demanda também é importante para o marketing, que usa como base para definir promoções de vendas e impulsionamento de certos produtos. De acordo com Pellegrini (2000), as previsões de demanda são elaboradas utilizando métodos qualitativos, quantitativos ou combinações dos dois.

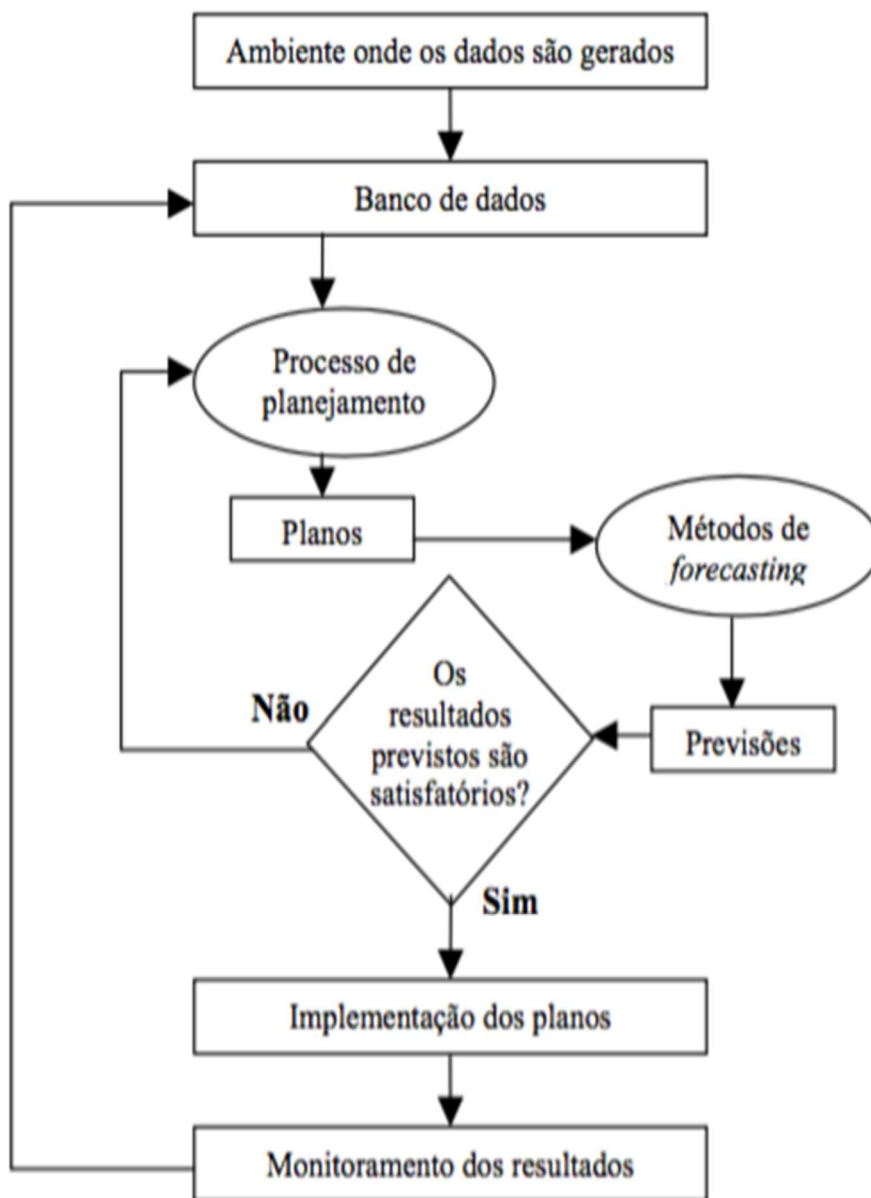
### **2.2.3. Métodos Quantitativos**

Métodos quantitativos, segundo Seber (1977), usam dados históricos para prever a demanda em períodos futuros. Para fazer isso, segundo o autor, é necessária a construção de modelos matemáticos a partir dos dados que demonstram a variação de demanda em um período de tempo, que é denominado de série temporal. Existem diferentes maneiras para a construção desses modelos que são denominadas “técnicas de *forecasting*”. Há, no entanto, uma diferença entre planejamento e *forecasting*: o primeiro tem como objetivo o comportamento do negócio, enquanto o segundo tem como objetivo analisar tal comportamento no futuro (PELLEGRINI, 2000). Ou seja, os métodos de *forecasting* servem para



verificar quais resultados serão obtidos a partir do planejamento que foi definido. Com isso, pode-se fazer com que o planejamento seja revisto, caso os resultados não sejam os esperados, conforme evidenciado na Figura 1.

Figura 1 - Relação entre *forecasting* e planejamento

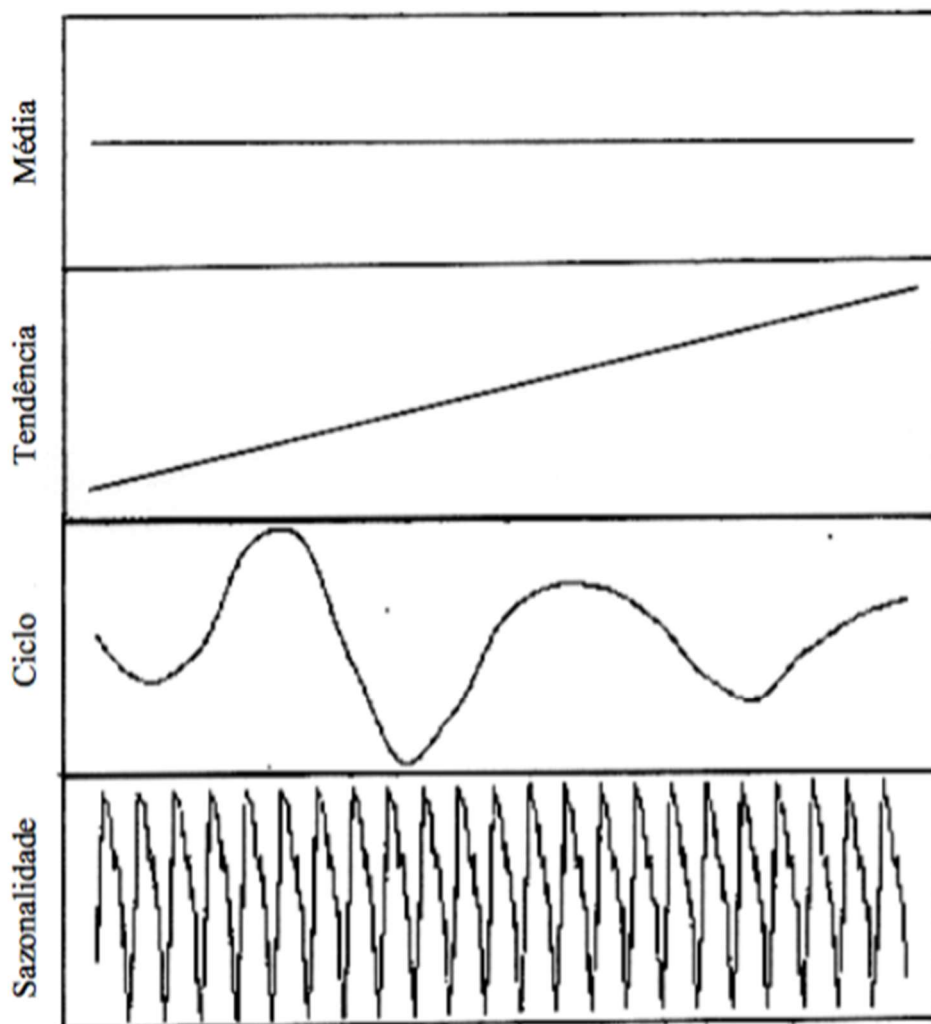


Fonte: Elaborado por Pellegrini, 2000 e Adaptado de Armstrong, 1999.

Uma série temporal pode apresentar até quatro características distintas na sua maneira de se comportar. São elas: média, sazonalidade, ciclo e tendência, como exemplificado na Figura 2. Pode-se dizer que uma série temporal é sazonal quando os fenômenos que ocorrem a cada período de tempo se repetem, ou seja,

quando acontecem novamente no mesmo período da semana, mês, ano. No caso de uma fábrica de sorvetes, a série temporal ocorre no mesmo período a cada ano.

**Figura 2 - Características de uma série temporal.**



Fonte: Elaborado por Pellegrini, 2000 e Adaptado de Makridakis, 1998

#### **2.2.4. Métodos Qualitativos**

De acordo com Pellegrini (2000, p 2) "métodos qualitativos baseiam-se em opiniões de especialistas, os quais se fundamentam no julgamento de executivos, apreciação do pessoal de vendas e expectativas dos consumidores". Outra definição

desse termo pode ser dada por “qualquer tipo de pesquisa que empregue informação não numérica para explorar características individuais ou de grupo, que produz achados não acessíveis por procedimentos estatísticos ou outro meio quantitativo” (Tradução livre do original: *Qualitative Inquiry: A Dictionary of Terms* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997). Ou seja, são dados que estão sujeitos às preferências de cada indivíduo, e que podem ter os resultados comprometidos justamente por essas variáveis, que não podem ser medidas através de procedimentos estatísticos. Pelo fato dessa análise ser subjetiva, eles apresentam tendências no processo de previsão (SPEDDING e CHANN, 2000). Abaixo, podemos observar a Figura 3, que mostra um quadro com tendências que impactam os métodos qualitativos e demonstra de maneira resumida como reduzir as consequências. Mesmo que os fatores subjetivos das previsões qualitativas levantem dúvidas sobre a precisão e o valor, essas previsões oferecem informações que são úteis para as empresas, e que não podem ser obtidas por métodos qualitativos (MAKRIDAKIS, WRIGHT e HYNDMAN, 1998).

Tabela 1 - Tendências comuns em métodos qualitativos

<b>TIPO DE TENDÊNCIA</b>	<b>DESCRIÇÃO DA TENDÊNCIA</b>	<b>MANEIRAS DE REDUZIR O IMPACTO NEGATIVO DA TENDÊNCIA</b>
<b>Otimismo</b>	Previsão reflete os resultados desejados pelos tomadores de decisão.	Ter mais de uma pessoa para fazer a previsão.
<b>Inconsistência</b>	Incapacidade de aplicar o mesmo critério de decisão em situações similares.	Formalizar o processo de tomada de decisão e criar regras de tomada de decisão.
<b>Novidades</b>	Os eventos mais recentes são considerados mais importantes que eventos mais antigos, que são minimizados ou ignorados.	Considerar os fatores fundamentais que afetam o evento de interesse. Perceber que ciclos e sazonalidades existem.
<b>Disponibilidade</b>	Facilidade com a qual informações específicas podem ser reutilizadas quando necessário.	Apresentar informações completas, que apontem todos os aspectos da situação a ser considerada.
<b>Correlações ilusórias</b>	Acreditar na existência de padrões e/ou que variáveis são relacionadas quando isto não é verdade.	Verificar significância estatística dos padrões. Modelar relações, se possível, em termos de mudanças.
<b>Conservadorismo</b>	Não mudar ou mudar lentamente o ponto de vista quando novas informações/evidências estão disponíveis.	Monitorar as mudanças e elaborar procedimentos para atuar quando mudanças sistemáticas são identificadas.
<b>Percepção seletiva</b>	Tendência de ver problemas baseado na própria experiência.	Fazer com que pessoas com diferentes experiências façam previsões independentes.

Fonte: Elaborado por Lemos, 2006 e Adaptado de Makridakis, 1988

### 2.2.5. Escolha do Método de Previsão Quantitativo

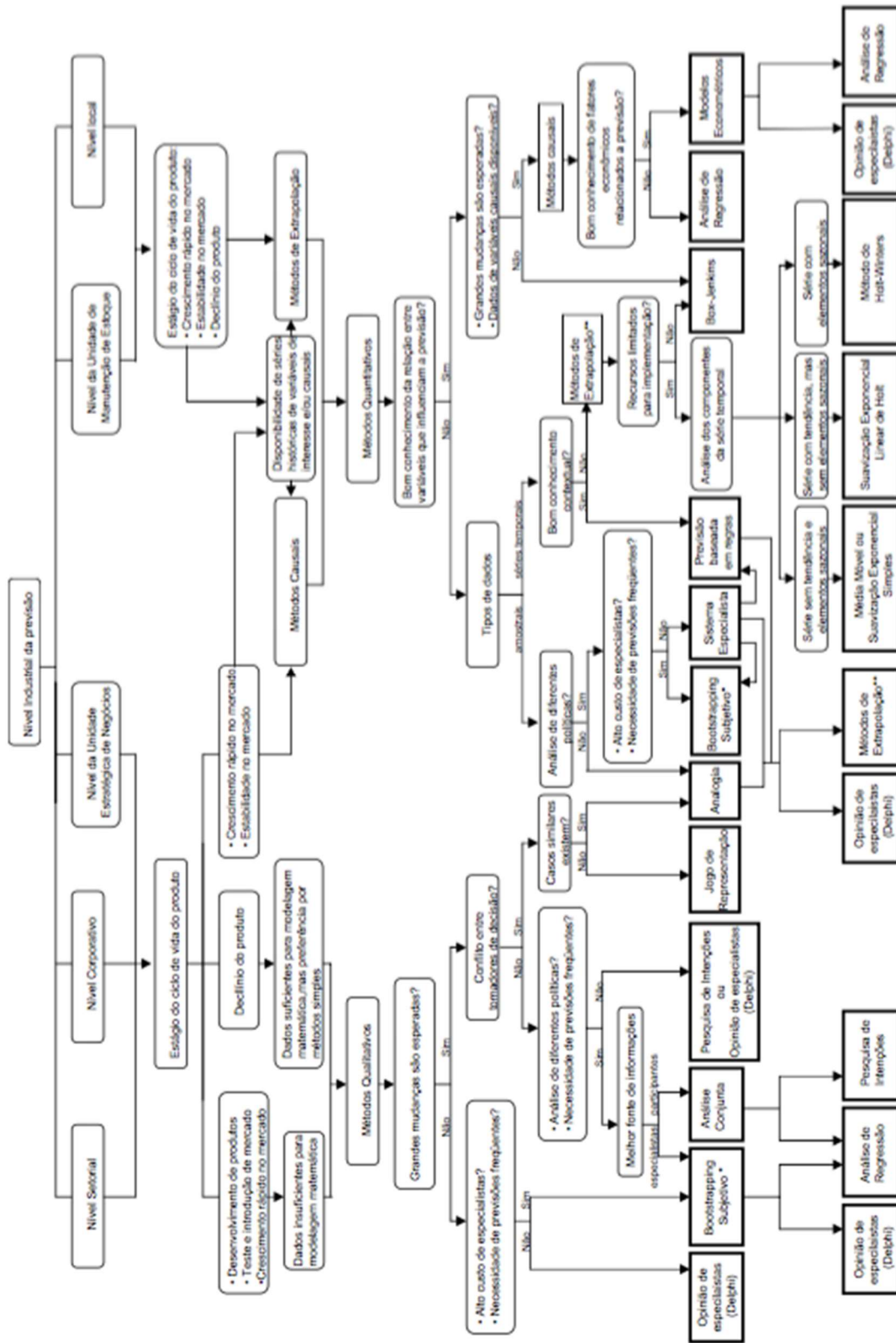
Segundo Makridakis (1988), a escolha do método mais adequado a uma série de dados temporais, deve se basear, além da acurácia do modelo, nas seguintes premissas: característica da série temporal, aspectos que influenciam a demanda a ser analisada, agregação temporal dos dados e intervalo das previsões. Com esses

critérios, pode-se analisar algumas características importantes de cada método, e confirmar se o escolhido é de fato o mais adequado.

#### **2.2.6. Método Sazonal Multiplicativo**

Com informações sobre a demanda dos períodos anteriores e a confirmação de padrões sazonais nela, um método recomendado para previsão de demanda seria o Método Sazonal Multiplicativo. Nesse método, os passos para se obter o resultado são: (1) Calcular a demanda média por período sazonal; (2) Obter o índice sazonal, dividindo a demanda real pela demanda média; (3) Obter o índice sazonal médio, que seria a soma dos índices sazonais dos períodos estudados dividido pela quantidade de índices somados; (4) Obter a previsão sazonal, multiplicando o índice sazonal médio pela demanda média por período sazonal (BOWERSOX e DONALD J, COOPER e CLOSS, 2014). Segundo os autores, o índice sazonal demonstra o quanto o período em questão sofre com a sazonalidade em relação à média de vendas, sendo que o seu resultado pode ser transformado em porcentagem para facilitar a análise.

Figura 3 - Fluxograma para a escolha de métodos de previsão



Fonte: Elaborado por LEMOS, 2006 e Adaptado de ARMSTRONG, 2001b

### **2.2.7. Validação do(s) método(s) de previsão**

A validação é a maneira como é possível avaliar a eficiência do método empregado e se existe um potencial para utilização em previsões futuras pela empresa (LEMOS, 2006). Segundo Lemos (2006), a maneira que podemos fazer isto é pela acurácia das previsões, que depende da precisão dos dados, estabilidade no processo gerador dos mesmos, do horizonte de previsão e do método de previsão utilizado. Conforme Armstrong (2001), o método é considerado validado se os resultados têm maior acurácia do que os demais métodos de previsão aplicados.

### **2.3. POSICIONAMENTO DE MARCA**

A definição de posicionamento de marca, de acordo com Blankson (2001), é a maneira pela qual os consumidores de determinado produto ou marca associam a soma dos atributos em relação a marcas concorrentes e categorias de produtos.

Segundo Kotler (2000), a estratégia de marketing é construída a partir do descobrimento dos diferentes grupos e necessidades do mercado. Posteriormente, se estabelece como alvo os grupos e necessidades que são atendidos de uma forma melhor que os concorrentes e, com isso, busca-se posicionar o produto e a imagem fazendo com que esse mercado-alvo observe o diferencial. A maneira inicial para determinar uma estrutura de referência competitiva para o posicionamento da marca é determinar os pertencentes à categoria, ou melhor, os produtos ou o conjunto deles que competem com a marca, funcionando como substitutos próximos. (KOTLER e KELLER, 2006). Para isso, segundo os autores, é importante compreender o comportamento do consumidor e os critérios utilizados por ele para optar por uma marca ao invés de outra.

Com isso, é possível definir-se as associações que os clientes devem fazer com a marca em termos de pontos de diferença e pontos de paridade.

Pontos de paridade são associações, na maioria das vezes não exclusivas das marcas, que são vistas pelos consumidores como necessárias para que o produto esteja no mesmo patamar dos concorrentes e seja pertencente da categoria. Pontos de diferença são benefícios associados exclusivamente com uma marca. Sob essa ótica, de acordo com Kotler e Keller (2012) é essencial cobrir todos os pontos de paridade antes de pensar em alcançar um ponto de diferença.

Sob esse aspecto, surge o mapa perceptual como uma das ferramentas de trabalho desenvolvidas para demonstrar o posicionamento de produto/marca. Segundo Dickson (1994), a maneira mais fácil de visualizar o posicionamento de uma marca/produto é utilizando o mapa bidimensional. Através dele, é possível comparar a imagem que o consumidor tem de determinado produto com os demais concorrentes em duas características fundamentais ou críticas de desempenho. Com isso, os profissionais de marketing podem avaliar o mapa e verificar se as marcas possuem atributos considerados importantes, e se os mesmos são percebidos pelos clientes.

Conforme Kotler e Keller (2006), a estratégia para se ter uma vantagem competitiva é a diferenciação, que pode ser baseada dentro de quatro dimensões: produto, funcionários, canal, imagem. O meio de diferenciação principal é em relação ao produto ou serviço. Como as condições de mercado variam, as estratégias podem ser reformuladas diversas vezes durante o ciclo de vida dos produtos, que apresentam estágios distintos. A sequência dos mesmos consiste em introdução, crescimento, maturidade e declínio. Atualmente, a maior parte dos produtos encontra-se no estágio de maturidade. As estratégias dentro desta fase podem ser: modificação do mercado, que seria uma tentativa de expandir o mercado aumentando o volume de vendas; Modificação das características do produto; ou Modificação do programa de marketing, levando em consideração aspectos como preço, distribuição, propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e serviços (KOTLER E KELLER, 2012).

Duas diretrizes interessantes de se fazer para definir a estratégia de produto e mercado são: (1) Segundo Ansoff (1965), a matriz de Ansoff, ou matriz de produto e mercado, que determina oportunidades de crescimento de negócios de uma empresa; (2) Posicionamento estratégico de Michael Porter,



que defende que, ao enfrentar as forças competitivas do ambiente, com o objetivo de superar os concorrentes, seja possível determinar o posicionamento que deve ser definido entre diferenciação, liderança no custo total ou foco (PORTER, 1985).

Para Aaker (1996), um posicionamento de marca bem concebido traz uma série de vantagens à organização, que são: (a) orientar e aperfeiçoar a estratégia de marca; (b) propiciar alternativas de expansão para a marca; (c) gravar melhor a marca na mente dos consumidores; (d) dar foco e significado para a organização; (e) gerar uma vantagem competitiva; (f) ocupar uma posição concreta entre os concorrentes; (g) prover custos de execução mais eficientes; (h) dar propriedade sobre um símbolo de comunicação.

## 2.4. COMUNICAÇÃO DE MARKETING

Kotler e Keller (2006) defendem que a comunicação de marketing é a forma pela qual a empresa busca informar, persuadir e lembrar os seus clientes sobre os produtos e marcas que a mesma comercializa. Ela pode ser feita de maneira direta ou indireta, e busca estabelecer um diálogo, para, com isso construir um relacionamento com os consumidores. O mix de comunicação e marketing é composto de seis formas principais: promoção de vendas, propaganda, relações públicas e assessoria de imprensa, marketing direto, eventos e experiências e vendas pessoais.

Existem 8 etapas para se desenvolver uma comunicação eficaz, que são:

“(1) identificar o público-alvo, (2) determinar os objetivos da comunicação, (3) elaborar a mensagem, (4) selecionar os canais de comunicação, (5) estabelecer o orçamento total de comunicação, (6) decidir sobre o mix de comunicação, (7) medir os resultados da comunicação e (8) gerenciar o processo de comunicação integrada de marketing.” (KOTLER 2000, 572).

## 2.5. IDENTIFICAÇÃO DE SEGMENTOS DE MERCADO

Com o objetivo de ter uma competição mais eficaz, diversas empresas optam pelo marketing de mercado-alvo, que é uma abordagem direcionada aos consumidores que têm maior chance de serem atendidos de uma melhor forma. Para que o marketing de mercado-alvo seja eficaz, é necessário que o profissional de marketing: (1) segmente o mercado, (2) selecione o mercado-alvo, (3) defina um posicionamento de mercado para a marca/produto (KOTLER E KELLER 2012).

Um segmento de mercado consiste em uma parcela de consumidores que possuem as mesmas preferências. Ele pode ser dividido em duas categorias, expressas através de: (1) mercado de consumidores, ou em inglês, Business to consumer (B2C) e (2) mercados organizacionais ou industriais, em inglês, business to business (B2B). A categoria para os consumidores é caracterizada por indivíduos que adquirem produtos sem a intenção de obter lucro com sua compra, enquanto no mercado organizacional existem três propósitos de compra: revender, utilizar diretamente na produção de outros produtos ou utilizar nas operações do dia-a-dia (PRIDE e FERRELL, 2001).

No mercado consumidor o objetivo é encontrar o perfil dos indivíduos, e para isso são utilizadas duas bases de segmentação: características dos consumidores e respostas dos mesmos aos benefícios procurados. As principais variáveis de segmentação são: (1) Segmentação demográfica: divisão mercado com base nas características da população (sexo, idade, raça ou etnia, renda familiar, ocupação, tamanho da família ou ciclo de vida da família); (2) Segmentação geográfica: região, densidade populacional, clima; (3) Segmentação por pensamentos e sentimentos do comprador: atitudes, benefícios procurados, estágio de prontidão, caráter de inovação, risco percebido, envolvimento; (4) Segmentação por comportamento de compra: frequência de uso, lealdade de fonte e status de usuário (CHURCHILL e PAUL PETER, 2010).

De acordo com Hutt e Speh (2002), o que se pretende no mercado B2C é encontrar os perfis das organizações, como tamanho e usuário final. Já no ambiente B2B, o que se pretende encontrar são perfis de organizações e dos compradores organizacionais, como setor de compras descentralizado ou centralizado. Conforme Tabela 2:

Tabela 2 - Segmentação de Mercados Organizacionais.

Variáveis	Exemplos de desdobramentos
<u>Características da organização compradora</u>	
Tamanho	Pequena, média, grande
Localização geográfica	Norte, Sul, Sudeste, Centro-Oeste, etc.
Taxa de utilização	Não usa, usa pouco, usa muito.
Estrutura de compras	Centralizada, descentralizada.
<u>Aplicação do produto/serviço</u>	
Mercado final atendido	Varia de acordo com o produto ou serviço.
Valor do uso	Alto, baixo.
<u>Características da situação de compras</u>	
Tipo de situação de compras	Nova tarefa, recompra modificada, recompra direta.
Estágio do processo de decisão de compras	Estágios iniciais, estágios finais.

Fonte: HUTT e SPEH, 2002

## 2.6. SELEÇÃO DO MERCADO-ALVO

De acordo com Kotler e Keller (2006), a seleção de mercado-alvo pode ser definida por processo de identificação de qual segmento se pretende atender. Para que o segmento escolhido seja útil, ele deve atender favoravelmente os cinco critérios que estão dispostos abaixo:

- “(1) Mensuráveis: O tamanho, o poder de compra e as características dos segmentos devem ser passíveis de mensuração.
- (2) Substanciais: Os segmentos devem ser grandes e rentáveis o suficiente para serem atendidos. Um segmento deve ter o maior grupo homogêneo possível e um programa de marketing bem desenvolvido.
- (3) Acessíveis: Deve ser efetivamente possível alcançar e atender ao segmento.
- (4) Diferenciáveis: Os segmentos são conceitualmente distintos e respondem de maneira diferente a cada elemento e programa do mix de marketing.
- (5) Acionáveis: Deve ser possível desenvolver programas efetivos para atrair e atender aos segmentos’ (KOTLER e KELLER, 2012: 257-258)”

## 2.7. MARKETING B2C

Atualmente, é fundamental para a empresa trocar de uma orientação de vendas para uma orientação de marketing, que tem como sua essência fortalecer o relacionamento com o cliente e se conectar com o mesmo. O marketing B2C (do inglês Business to Consumer) trata da relação que a empresa tem com o seu consumidor final, que é iniciada após a definição do mercado-alvo e a delimitação do tipo de consumidor que a organização irá atender. Essa etapa é de suma importância para a empresa, pois o perfil do cliente é traçado baseando-se em seus desejos, percepções e critérios de compra, e com isso é possível saber como entregar valor para o mesmo. O sucesso da empresa é baseado em obter, manter e aumentar o número de clientes atendidos, pois sem eles não há negócio (PEPPERS e ROGERS, 2005).

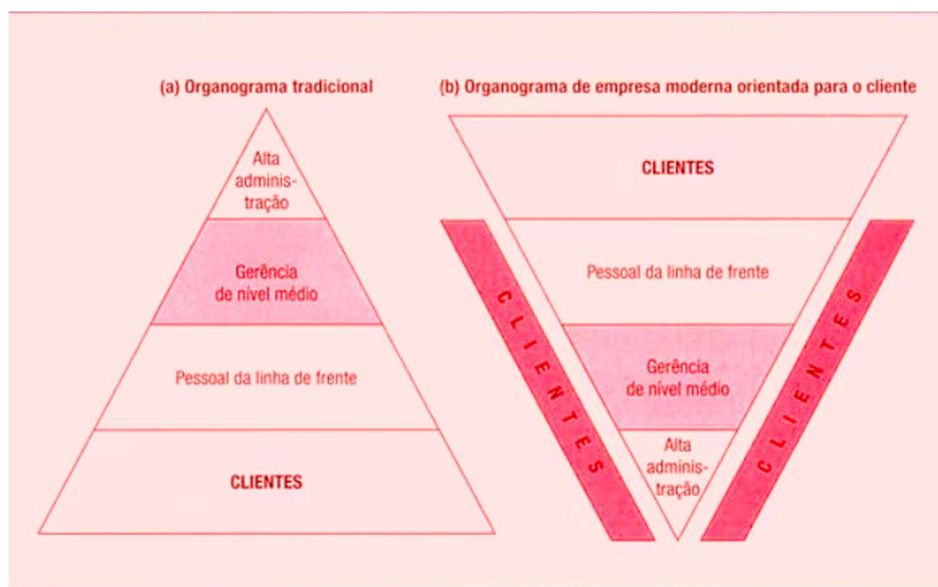
Em uma empresa voltada para o cliente, a satisfação dele vai depender do valor que lhe é entregue. Conforme Kotler e Keller (2012, p 130), “o valor percebido pelo cliente é a diferença entre a avaliação que o cliente em potencial faz de todos os benefícios e custos relativos a um produto ou serviço e as alternativas percebidas”. Dentre disso, existem três possibilidades: (1) Ele ficar insatisfeito caso o desempenho não alcance as expectativas; (2) Satisfeito se o desempenho alcançar; (3) Altamente satisfeito ou encantado se o desempenho for acima das suas expectativas. Portanto, a empresa deve avaliar se suas ofertas de fato podem ser cumpridas, para que o consumidor sinta que o valor prometido foi de fato entregue.

A cadeia de valor é uma ferramenta capaz de auxiliar na identificação de quais formas é possível gerar mais valor para o cliente. Ela propõe que a empresa tenha uma soma de atividades desenvolvidas para projetar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte para um produto. Seguindo essa linha de raciocínio, as organizações precisam saber quais são as operações que geram valor, estudar seus custos e desempenho e aprimorar as mesmas. Uma maneira de aperfeiçoamento é realizar uma busca e análise de informações sobre os concorrentes, com o objetivo de identificar seus pontos fortes e fracos,

e melhorar seu próprio desempenho, atividade definida como benchmark. (KOTLER E KELLER 2012).

Com esse foco no cliente, a maneira tradicional de hierarquia empresarial foi considerada obsoleta pelos administradores, e surgiu um novo organograma, orientado para o cliente. Conforme demonstra a figura abaixo, o organograma (b), podemos ver que os clientes estão dispostos no mais alto grau de importância. Após isso, são citados os que têm contato direto com os mesmos; seguido da gerência de nível médio, que deve fornecer o suporte necessário para que o pessoal de linha de frente possa atender bem os clientes; finalizando com a alta administração, que está disposta na base. Nesse modelo, os clientes são adicionados nas laterais da pirâmide, o que nos mostra que todos da empresa têm a responsabilidade de ter contato, conhecê-los e atendê-los e, só com isso, serão capazes de saber as suas necessidades. De acordo com Kotler e Keller (2006), nos dias de hoje, as empresas devem buscar se conectar, ouvir e atender os consumidores, e empresas que zelam por essa troca interpessoal conseguem transformá-los em clientes.

**Figura 4 - Comparação dos organogramas empresariais**



Fonte: Kotler e Keller (2006)

Kotler e Keller (2006) dizem que os novos ambientes de comunicação proporcionados pela internet devem ser aproveitados pelas organizações, pois oferecem uma oportunidade para interagir e se comunicar com seus

consumidores em um grau maior de individualização. Um exemplo é a empresa enviar mensagens personalizadas que sejam direcionadas para determinado perfil de clientes, que vão se identificar com a mensagem devido aos seus interesses e comportamentos. Para isso, existem diversos meios de comunicação, como sites, blogs, anúncios, emails e redes sociais. Dentro disso, é interessante dar uma atenção especial para as redes sociais, que são uma força importante para a empresa que busca se conectar com os consumidores, pois elas proporcionam a oportunidade de criar uma ligação mais profunda. Essas plataformas oferecem uma grande visibilidade e interatividade com os consumidores finais, sendo uma ótima alternativa na questão custo/benefício (KOTLER E KELLER 2012).

A internet facilita, ainda, que as empresas possam disseminar informações personalizadas e diferenciadas, e que os clientes possam interagir com elas e realizar um intercâmbio de informações e experiências antes da compra. Essa autonomia adquirida pelo consumidor fez com que as organizações se adequassem a essa nova realidade, modificando o seu relacionamento com os clientes, já que, mais do que atrair, é importante retê-los. Para isso, uma gestão de relacionamento com o cliente (CRM) é importante. Através da CRM é possível gerenciar informações detalhadas sobre cada cliente e de todos os "pontos de contato" com ele, objetivando maximizar a sua fidelidade. Essa forma de gestão permite, também, que a empresa evolua no atendimento, utilizando de base as informações sobre esses consumidores, possibilitando a customização de seus produtos, programas, mensagens e mídia. Atualmente, com a maciça utilização da internet, gerar valor para os clientes tem se tornado um desafio grande para as organizações, pois os mesmos podem facilmente buscar informações sobre diversas empresas, com o objetivo de selecionar qual é mais compatível com os seus valores. Por isso, Kotler e Keller (2006) observam que é importante conhecer seus clientes e possíveis consumidores e saber qual a informação que irá atingi-los.

## 2.8. MARKETING B2B

De acordo com Hutt e Speh (2002), os mercados organizacionais ou industriais são para produtos ou serviços, adquiridos por órgãos governamentais, instituições e empresas com o objetivo de incorporar, consumir, utilizar ou revender. O que diferencia o marketing B2B em relação ao marketing utilizado no mercado de consumidores é a intenção de uso do produto e o tipo de consumidor que se quer atingir. Por mais que os produtos sejam iguais, serão necessárias abordagens de marketing fundamentalmente diferentes.

Hutt e Speh (2002) explicam que essas disparidades estão basicamente nos compradores e no mercado, onde se encontram na natureza da demanda dos mercados, nas atitudes dos compradores, nas relações entre comprador e vendedor, na estratégia de mercado e nas influências do ambiente externo (economia, política e legislação). Empresas focadas no mercado organizacional devem priorizar a capacidade de se conectar com o cliente, o que faz com que os relacionamentos tendam a ser longos e estreitos. Para isso, os profissionais de marketing devem ter um conhecimento detalhado das operações do cliente, para que seja possível desenvolver estratégias para agregar valor ao negócio dele. Sendo assim, a estratégia é utilizar o marketing de relacionamento, concentrando as atividades de marketing em estabelecer, desenvolver e manter relacionamentos de sucesso com clientes e demais partes. Os autores ainda citam quatro pontos principais para efetivar esse relacionamento, que são: (1) utilizar uma comunicação livre e aberta, tanto formal como informal; (2) considerar o ponto de vista do cliente; (3) ter um comportamento receptivo; (4) Unir diferentes setores e gerentes através de pontos em comum. (HUTT E SPEH 2002).

Seguindo essa linha de raciocínio, a comunicação com os clientes, tanto existentes quanto em potencial, é fundamental para o sucesso do marketing B2B. A chave da comunicação é o vendedor ou consultor (a pessoa que está na linha de frente contatando o cliente), que deve estar totalmente capaz de comunicar os benefícios, soluções e características do produto ou serviço oferecido, para todos os que possam influenciar na decisão final de compra. Por se tratar de um mercado com número reduzido de potenciais compradores e de um extenso processo de negociação, que busca relacionamentos

longevos e de sucesso, é importante realizar a comunicação dessa forma (HUTT E SPEH 2002).

De acordo com Kotler e Keller (2006), justamente por essa base de clientes com diferentes características e necessidades, uma ferramenta importante de CRM largamente utilizada em mercados B2B é o banco de dados, que vai além de uma simples listagem de nomes. Nele, é possível fazer cadastros que contenham histórico de transações, hábitos de compra, dados pessoais, além de ser importante complementar com informações como volume, preços, margem de lucros anteriores e status da relação. Esse conjunto permite que fiquem acessíveis para todos os colaboradores os detalhes sobre os clientes, inclusive facilitando para novos vendedores, além de ajudar a empresa a aperfeiçoar o seu atendimento.

## 2.9. DIFERENÇAS MERCADO B2B E MERCADO B2C

Segue abaixo tabela elaborada com as principais diferenças entre os dois mercados:

**Tabela 3 - Diferenças no mercado B2B e B2C**

	<b>B2B</b>	<b>B2C</b>
<b>Produto</b>	Ciclo de vida mais longo Produção individualizada Múltiplos estágios de produção Componente técnica fundamental Serviço associado ao produto Marca institucional	Ciclo de vida mais curto Produção massificada Produto geralmente acabado Design e embalagem cruciais Serviço geralmente autônomo Marca produto
<b>Preço</b>	Tabela padrão e preços negociáveis	Preço inflexível Esquema de desconto



	Preços promocionais raros	tipificados Preços promocionais mais frequentes
<b>Praça</b>	Menor Venda direta Prazo de entrega fundamental	Maior Diversos intermediários Prazo de entrega menos relevante
<b>Promoção</b>	Foco na venda pessoal Comunicação direta Mensagem: racional Objetivo: resolver um problema Promoção de venda com ênfase em catálogo, participação em feiras	Comunicação de massas Objetivo: persuadir Mensagem: emocional Promoções de vendas com ênfase em amostras, concursos, exposição de pontos de venda
<b>Relacionamento com o cliente</b>	Relacionamento estreito e duradouro Fundamental para negociação	Contato pouco frequente Relacionamento momentâneo e de pouca duração
<b>Atitudes comprador</b>	Empresas como consumidores	Pessoas como consumidores
<b>Processo de decisão</b>	Decisão demanda mais tempo Envolvimento de um maior número de pessoas	Decisão mais rápida Envolvimento de poucas pessoas, geralmente individual

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.10. CANAIS DE MARKETING

Canal de Marketing, de acordo com Kotler e Keller (2006), é o conjunto de organizações independentes que atuam em conjunto para disponibilizar um produto ou serviço para o cliente final. Ou seja, o caminho entre o fabricante e os consumidores finais. A escolha do canal afeta todas as outras decisões do marketing, pois o preço estabelecido pela organização é influenciado pelos intermediários que serão utilizados. Essa opção também envolve decisões relativas à força de vendas e propaganda, além dos compromissos estabelecidos com outras empresas intermediárias.

Os canais têm níveis diferentes, que são representados por quantos intermediários o produto passa após sair da fábrica até chegar ao consumidor final. O canal pode ser de nível zero, que consiste em vender diretamente para o cliente final, com estratégias voltadas às vendas pessoais, telemarketing, mala direta, vendas pela televisão, telefone, internet e lojas próprias ou serviço de pick-up. Os níveis podem ir até três, que contém intermediários entre o fabricante e o cliente final. Exemplos destes são atacadista, especializado e varejista. Para a organização decidir se vai vender diretamente ou utilizar canais com um, dois ou três intermediários, é necessário analisar as necessidades do cliente, estabelecer objetivos do canal e decidir entre as principais opções, incluindo quais e quantos intermediários vão ser envolvidos (KOTLER E KELLER 2006).

### 3. MÉTODO

Para a realização do Plano de Marketing da empresa foi utilizada a metodologia composta das abordagens que foram mais destacadas nos referenciais teóricos consultados. O modelo de plano de marketing elaborado ficou com a seguinte estrutura:

- a) Visão Geral da Empresa:
- b) Análise situacional
- c) Análise SWOT
- d) Matriz SWOT
- e) Objetivos
- f) Estratégia
- g) Posicionamento e mercado-alvo
- h) Mix de Marketing
- i) Plano de Ação (Execução)
- j) Projeções financeiras
- k) Avaliação e controle dos resultados

O plano iniciou através de dados primários, com uma entrevista em profundidade com o dono da empresa e seu consultor terceirizado, com roteiro semiestruturado que consta no Anexo E, o que nos passou uma visão geral do negócio e nos forneceu os principais detalhes sobre as informações internas da empresa. A entrevista também obteve dados sobre o mercado e os concorrentes (fatores externos), que foram complementadas com um levantamento de informações através de pesquisa online sobre os mesmos.

Dentro da análise situacional, foi feita uma análise dos principais pontos, retratados por: marca, preço, produto, distribuição, promoção e vendas. No último ponto, foi aplicada uma análise que determinou o método de previsão quantitativo que foi aplicado, que forneceu informações sobre o futuro da empresa e o comportamento da sua sazonalidade. De acordo com Armstrong (2001), na previsão de demanda é ideal privilegiar técnicas quantitativas e simples, que tenham o menor número de variáveis, e relações simples entre as mesmas. Com isso, é possível um uso mais dos dados com maior eficiência, além de aumentar a aceitabilidade e entendimento do método, que tem por

consequência reduzir erros e custos. Baseando-se nisso, foi aplicado o método sazonal multiplicativo, que estimou as vendas futuras da empresa e identificou o nível de sazonalidade de demanda.

A partir das informações coletadas, entraremos na terceira parte, que foi a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, para que fosse desenvolvida a matriz das mesmas. A quarta etapa consistiu na definição dos objetivos e da estratégia da empresa, em que o fator sazonal das vendas foi determinante. Após isso, foi definido o posicionamento e mercado-alvo, que também foram influenciados pela sazonalidade de demanda, seguido da análise das variáveis que envolvem os produtos da empresa e seu marketing (produto, preço, distribuição e comunicação).

Após feitos esses itens, foi possível definir o Plano de Ação, com a criação de um cronograma que teve qual, como, quando e por quem será executada cada ação. Com isso, foram definidas as projeções financeiras de faturamento mensal após a implementação do Plano de Ação, com base em uma análise envolvendo a previsão de demanda para o ano seguinte a partir da nova estratégia da empresa. Após isso, foi comparado o nível de sazonalidade de 2017 (pré-nova estratégia) e 2018 (pós-nova estratégia). Por fim, e com auxílio do cronograma, a empresa poderá fazer um controle de como está indo o Plano de Ação, havendo a possibilidade de modificação caso necessário.

### 3.1. TIPO DE PESQUISA

Para aplicação desse método, foi utilizada a pesquisa qualitativa exploratória que, segundo Malhotra (2001), é uma pesquisa não estruturada e exploratória que se baseia em amostras pequenas, e tem como objetivo principal aumentar o conhecimento sobre o tema pesquisado, desenvolvendo um entendimento maior sobre os conceitos e fornecendo as bases para a resolução dos problemas. Segundo o autor, essa pesquisa possui versatilidade e flexibilidade sobre os métodos utilizados, com o propósito de prover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema.

A pesquisa qualitativa se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc, e não está ligada com representatividade numérica (GOLDENBERG, 1997). Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar a razão que está por trás da ocorrência de certos fenômenos, sua origem, relações e mudanças, tentando, com isso intuir as consequências (TRIVIÑOS, 1987).

### 3.2. COLETA DE DADOS

A coleta de dados envolveu: levantamento bibliográfico e documental e entrevistas com o dono da empresa e seu consultor terceirizado, que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, além da análise de exemplos que estimulem a compreensão, conforme recomendado por Gil (2007):

“Tendo sido formulada provisoriamente, a questão inicial necessita ter certa qualidade de informações sobre o objeto em estudo e encontrar a melhor forma de abordá-lo. Esta é a função do trabalho exploratório. Este se compõe de duas partes, que podem ser realizadas paralelamente: a leitura, como vimos acima, e a coleta de informações através de entrevistas, documentos, observações. As leituras servem primeiramente para nos informarmos das pesquisas já realizadas sobre o tema e obtermos contribuições para o projeto de pesquisa. Graças a essas leituras, o pesquisador poderá evidenciar a perspectiva que lhe parece mais pertinente para abordar seu objeto de estudo. A escolha das leituras requer ser feita em função de critérios precisos: ligações com a questão inicial, dimensão razoável de leituras, elementos de análise e interpretação, abordagens diversificadas, tempo consagrado à reflexão pessoal e às trocas de pontos de vista. Enfim, os resumos corretamente estruturados permitirão tirar ideias essenciais dos textos estudados e compará-los. As entrevistas e observações completam as leituras. Elas permitem ao pesquisador tomar consciência dos aspectos da questão que sua própria experiência e suas leituras não puderam evidenciar. As entrevistas ou observações exploratórias podem preencher essa função quando não são muito diretivas, pois o objetivo não consiste

em validar as ideias preconcebidas do pesquisador, mas em encontrar outras ideias. Três tipos de interlocutores são interessantes para desenvolver essas técnicas: especialistas científicos sobre o tema em estudo, informantes privilegiados e pessoas diretamente envolvidas. Ao final desta etapa, o pesquisador poderá ser levado a reformular sua questão inicial de modo que ela leve em conta o trabalho exploratório” (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1995, p. 44).

A entrevista foi feita de forma semi-estruturada. Isso quer dizer que, além de ser organizado um conjunto de questões sobre o tema de estudo, também foi permitido e incentivado que os entrevistados falassem livremente sobre assuntos que surgiram ao longo da entrevista e tiveram ligação com o tema principal, segundo sugestão de Gerhardt e Silveira (2009). Além disso, foram realizadas conversas e encontros informais com o sócio e o seu consultor, com o objetivo de acompanhar o cotidiano da empresa, conhecer melhor a mesma e demonstrar o andamento do trabalho.

### 3.3. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados se basearam em informações obtidas através de pesquisa bibliográfica e documental, além das entrevistas semi-estruturadas que foram realizadas em janeiro e fevereiro de 2017 e dos encontros informais realizados entre março e abril de 2017. A análise final desses dados consistiu em uma análise de conteúdo, feita somente após a organização de todas as informações levantadas durante as coletas.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que tem as seguintes características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. Esse tipo de análise consiste em um conjunto de técnicas de comunicação que tem como objetivo obter, através da utilização de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que propiciem a dedução de conhecimentos, relativos às condições de produção e recepção dessa

mensagem. O objetivo é enriquecer a leitura e ultrapassar incertezas, obtendo conteúdo por trás da mensagem analisada.

Laville e Dionne (1999) afirmam que esse método busca o esclarecimento dos diferentes significados e características do conteúdo em questão, e para isso desmonta a estrutura e os elementos do mesmo.

## 4. PLANO DE MARKETING

### 4.1. RESUMO EXECUTIVO

Segundo Hermes Fortes, proprietário da empresa, a história da Cream, inicialmente concebida com o nome Piach, começa a ser escrita em 1997, quando surge uma grande vontade de trabalhar com sobremesas geladas.

No início, eram fabricados apenas sorvetes de creme, chocolate, doce de leite e tortas de sorvete, através de um processo artesanal. Estes produtos eram servidos como sobremesa em eventos, cafés, hotéis e restaurantes de Porto Alegre. Nessa época, a marca era ainda um pouco tímida, e se apresentava discretamente no cardápio de sobremesas de pontos reconhecidos da capital gaúcha.

Aos poucos, a qualidade dos produtos da Cream foi conquistando um público que, cada vez mais, escolhia os sorvetes e tortas como sobremesas. Entendendo e conhecendo cada vez mais o paladar exigente de seu público, a empresa nunca deixou de atender aos mais variados pedidos de chefs de cozinha, com criações de sabores diferenciados e, algumas vezes, até exóticos, como por exemplo, sorvetes de wasabi japonesa (raiz forte), de arroz de leite e caipirinha.

Atualmente, a Cream é uma empresa de pequeno porte, ainda muito personificada em seu dono e fundador, Hermes. A marca conquistou boa visibilidade na cidade de Porto Alegre e hoje está presente em mais de 300 pontos de venda no estado do Rio Grande do Sul (RS), vendendo seus produtos, que são tortas, sorvetes, picolés e receitas especiais.

Ainda segundo o dono, nos últimos anos, a empresa vem passando por diversas mudanças em termos de negócio, posicionamento e práticas de gestão, visando se estruturar para conseguir crescer de forma organizada e sustentável. Para isso, é importantíssimo estudar e analisar o ambiente em que a empresa se insere e desenvolver hipóteses de estratégias de marketing capazes de atenuar a sazonalidade de vendas sofrida pela empresa.



### 4.1.1. Metas

A empresa possui metas de vendas (faturamento) e trabalha com plano orçamentário, onde possui metas de geração de caixa, custos, despesas e investimentos. Além disso, foram definidos objetivos estratégicos conforme demonstrado abaixo:



Fonte: Cedido pela empresa

## 4.2. ANÁLISE SITUACIONAL

A seguir serão analisadas todas as informações relevantes obtidas sobre os ambientes interno e externo.

### 4.2.1. Análise do Ambiente Interno

#### 4.2.1.1. Marca

A marca Cream foi concebida há cerca de três anos por um dos principais estúdios de *branding* do RS. As embalagens e identidade visual podem ser verificadas nas figuras abaixo. A partir disso, foi planejada toda a comunicação visual da empresa, trabalho que vem sendo mantido até o momento. Além das próprias embalagens, atualmente são desenvolvidas ações em pontos de venda e redes sociais para divulgação da marca. Entretanto, as ações são desenvolvidas de forma esporádica e não existe um trabalho estruturado nesse sentido.

**Figura 6 - Embalagem do picolé alcoólico**



Fonte: Cedido pela empresa

Figura 7 - Embalagem dos picolés não alcoolicos



Fonte: cedido pela empresa.

#### 4.2.1.2. Produto

O gestor da empresa coloca que a percepção em relação aos produtos da Cream, conforme o retorno recebido pelos clientes, é de um produto *premium/artesanal*, com variedade e qualidade dos ingredientes superior à boa parte de seus concorrentes, e com excelente relação custo-benefício.

Os produtos têm como características novos métodos, técnicas e receitas criativas para a produção de sorvetes e sobremesas geladas. Conforme já mencionado, as técnicas de produção são artesanais e os ingredientes utilizados são selecionados criteriosamente.

A estrutura das embalagens segue o padrão do mercado e não apresenta um diferencial em relação à utilização. A parte visual foi

desenvolvida há três anos e, desde então, é mantida a mesma linha para criação de novas embalagens.

A Cream trabalha com quatro linhas de produtos: sobremesas, sorvetes, picolés e receitas especiais. No anexo A está a lista completa da extensão de produtos de cada linha, cedida pela empresa.

#### 4.2.1.3. Preço

Segundo o dono da empresa, é estabelecida uma margem de contribuição mínima por produto, considerando os custos variáveis (impostos, matéria prima, entrega, etc.) e, a partir disso, os preços são definidos com base em sondagens aos valores praticados pela concorrência e a estratégia de venda para cada perfil de cliente. Em alguns casos, são feitos preços diferenciados para alguns clientes específicos, levando em conta o seu volume de compra. Os aspectos mais considerados são mercado e demanda, e os preços são classificados primeiro com base na concorrência, depois na percepção e, por fim, nos custos.

Não é realizada estratégia de preço com base no posicionamento e diferenciação do produto. Atualmente, os preços da Cream estão um pouco abaixo da média do mercado para produtos com nível de qualidade similar.

#### 4.2.1.4. Distribuição

De acordo com o dono da empresa e o consultor, a distribuição é realizada de forma direta nos pontos de venda, e as vendas são apenas para pessoas jurídicas. Atualmente, não são realizadas vendas diretas ao consumidor pessoa física, apenas em situações isoladas como, por exemplo, para um evento particular de um funcionário ou amigo do dono da empresa. Em conclusão, a Cream apenas trabalha com canal de distribuição de um nível até o consumidor final, que seriam os pontos de venda.

#### 4.2.1.5. Promoção

A comunicação da empresa com seus clientes intermediários (varejistas) é realizada através de um vendedor, que realiza visitas regulares aos pontos de venda. Nestas visitas, apenas são relatadas informações operacionais, como manutenção dos produtos, preço de venda, disposição dos freezers da Cream no ambiente, etc. Ações com foco no cliente final, ou seja, aquele que consome os sorvetes, apenas são desenvolvidas no lançamento de um novo produto e não são feitas de forma padronizada. Materiais de PDV com divulgação da marca são entregues para os estabelecimentos parceiros, embora não haja um controle da empresa Cream sobre onde eles estão localizados e nem se estão à vista do consumidor final.

O investimento em propaganda é realizado de forma sistemática e sem planejamento, e a empresa não possui foco em nenhum canal específico de propaganda, e apenas recentemente começou a utilizar as redes sociais.

A empresa tem relatos de comunicação envolvendo publicidade, no entanto os mesmos foram pouco explorados pela mesma.

No último ano não foi realizado nenhum tipo de promoção, apenas são praticados descontos e bonificações para clientes que apresentam maior volume de vendas.

A empresa enxerga que a questão da comunicação é uma de suas maiores deficiências, e vê a mesma como algo fundamental para que possa transmitir o valor agregado de seus produtos e assumir o posicionamento pretendido.

#### 4.2.1.6. Vendas

As vendas se comportam de forma bastante sazonal. Os períodos de maior faturamento são os meses de verão (novembro, dezembro e janeiro).

Nos meses de inverno (maio, junho e julho) a venda dos meses de alto faturamento chegar a ser mais de três vezes maior do que os meses de menor faturamento, evidenciando um padrão sazonal, conforme pode ser visualizado no Gráfico 1.

A queda das vendas observada na Tabela 6 entre os últimos anos (2015 e 2016) foi de 15%, é o que é considerável, embora tenha seguido as tendências do mercado brasileiro, tanto de sorvetes, quanto de maneira geral. Atualmente, com a melhora da economia nacional para as empresas, as vendas da Cream voltaram a crescer e devem fechar o ano de 2017 com um aumento em comparação aos dois anos anteriores.

Com base nisso, utilizando o método sazonal multiplicativo, foram feitas duas projeções para o faturamento de 2017. Na Tabela 5 foi projetado que o faturamento seguiria o mesmo do ano anterior, e na Tabela 4 definimos uma abordagem otimista, com crescimento de 7% no ano de 2017. As projeções se baseiam nos padrões sazonais de venda mensais dos anos de 2014, 2015 e 2016, para que se possa prever como vão se comportar as vendas no ano de 2017 caso a empresa siga utilizando as mesmas estratégias.

Com o auxílio do Método de Previsão Multiplicativo, podemos fazer uma análise no índice chamado de fator sazonal médio (presente nas Tabelas 4 e 5), que representa o quanto cada mês do ano é impactado com a sazonalidade. A variação desse número, do menor até o maior, demonstra o nível de sazonalidade de vendas enfrentado pela Cream. O fator sazonal médio é a média entre os fatores sazonais mensais dos últimos 3 anos (2014, 2015 e 2016). Esse fator indicado pode variar de 0,489 até 1,675, o que representa uma variação de 1,186. Transformando em porcentagem, podemos observar que Junho vende apenas, em média, 48,9% do que seria o faturamento caso não houvesse sazonalidade e a demanda fosse linear (última linha Tabelas 4 e 5).

Conforme observado no Gráfico 2, os sorvetes representam mais da metade das vendas da empresa, seguido pelos picolés, que são um quarto do faturamento. Isso tem relação direta com o que é demonstrado no Gráfico 3, que são as vendas por perfil de cliente, nas quais 52% são para buffets, organizadores de evento, chefes de cozinha e restaurantes, ou seja, clientes que consomem, na maior parte, sorvetes. A linha fit da empresa ainda é pouco

explorada, representando apenas 1% das vendas, apesar de ser uma linha com potencial e estar alinhada com as tendências do mercado.

**Tabela 4 - Previsão para o ano com crescimento de 7%.**

<b>Previsão para o ano 2017</b>		
Crescimento de 7%	R\$ 1.968.058,48	
<b>Fator Sazonal Médio</b>	<b>Mês</b>	<b>Previsão 2017</b>
1,340	jan-17	R\$ 219.808,63
1,069	fev-17	R\$ 175.315,82
1,024	mar-17	R\$ 167.998,30
0,839	abr-17	R\$ 137.566,67
0,592	mai-17	R\$ 97.069,79
0,489	jun-17	R\$ 80.209,89
0,560	jul-17	R\$ 91.860,46
0,877	ago-17	R\$ 143.751,94
0,913	set-17	R\$ 149.768,67
1,118	out-17	R\$ 183.361,02
1,504	nov-17	R\$ 246.699,78
1,675	dez-17	R\$ 274.647,51
1,00	Média mensal	R\$ 164.004,87

Fonte: Elaborado pelo autor.

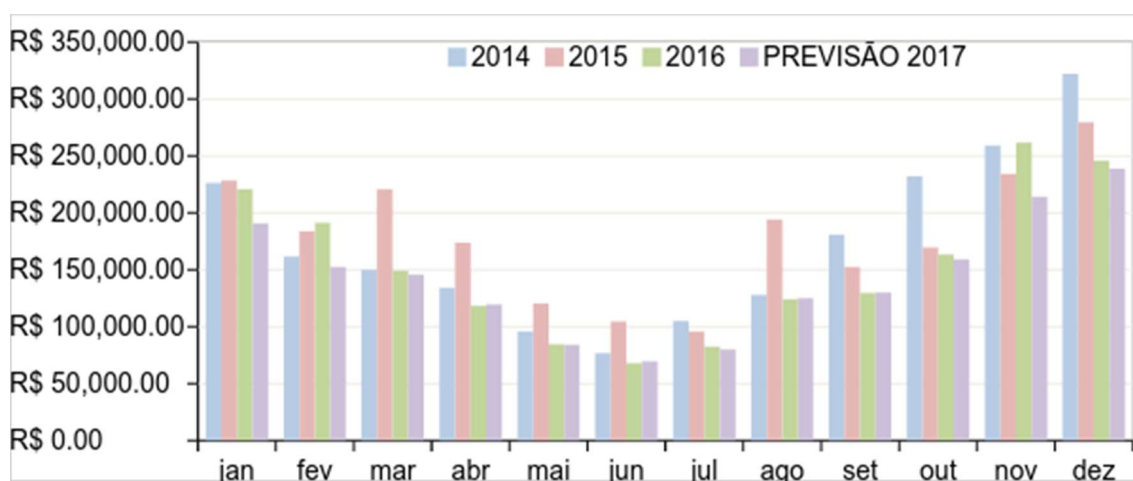
**Tabela 5 - Previsão para o ano com estabilidade.**

<b>Previsão para o ano 2017</b>		
Estabilidade	R\$ 1.839.307,00	
<b>Fator Sazonal Médio</b>	<b>Mês</b>	<b>Previsão 2017</b>
1,340	jan-17	R\$ 205.428,63
1,069	fev-17	R\$ 163.846,56

1,024	mar-17	R\$ 157.007,76
0,839	abr-17	R\$ 128.566,98
0,592	mai-17	R\$ 90.719,43
0,489	jun-17	R\$ 74.962,52
0,560	jul-17	R\$ 85.850,90
0,877	ago-17	R\$ 134.347,61
0,913	set-17	R\$ 139.970,72
1,118	out-17	R\$ 171.365,44
1,504	nov-17	R\$ 230.560,54
1,675	dez-17	R\$ 256.679,92
1,00	Média mensal	R\$ 153.275,58

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 1 - Vendas por mês e ano**



Fonte: Elaborado pelo autor.

**Tabela 6 - Vendas anuais**

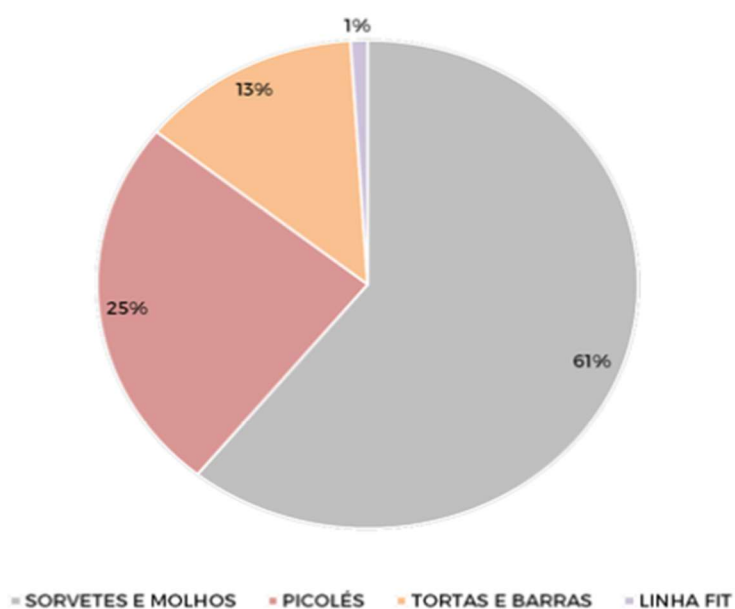
Mês	2014	2015	2016
jan	R\$ 226.168,35	R\$ 228.413,70	R\$ 220.821,00
fev	R\$ 161.818,45	R\$ 183.745,60	R\$ 191.272,00
mar	R\$ 150.241,36	R\$ 220.858,87	R\$ 149.397,00
abr	R\$ 134.313,61	R\$ 173.940,04	R\$ 118.207,00



mai	R\$ 95.696,75	R\$ 120.501,21	R\$ 84.495,00
jun	R\$ 76.545,72	R\$ 104.562,98	R\$ 67.810,00
jul	R\$ 105.053,49	R\$ 95.724,83	R\$ 82.703,00
ago	R\$ 127.940,56	R\$ 194.073,94	R\$ 124.044,00
set	R\$ 180.755,37	R\$ 152.519,08	R\$ 129.452,00
out	R\$ 232.213,99	R\$ 169.537,37	R\$ 163.451,00
nov	R\$ 259.169,85	R\$ 234.420,23	R\$ 261.802,00
dez	R\$ 322.120,55	R\$ 279.501,25	R\$ 245.853,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 2.072.038,05</b>	<b>R\$ 2.157.799,10</b>	<b>R\$ 1.839.307,00</b>

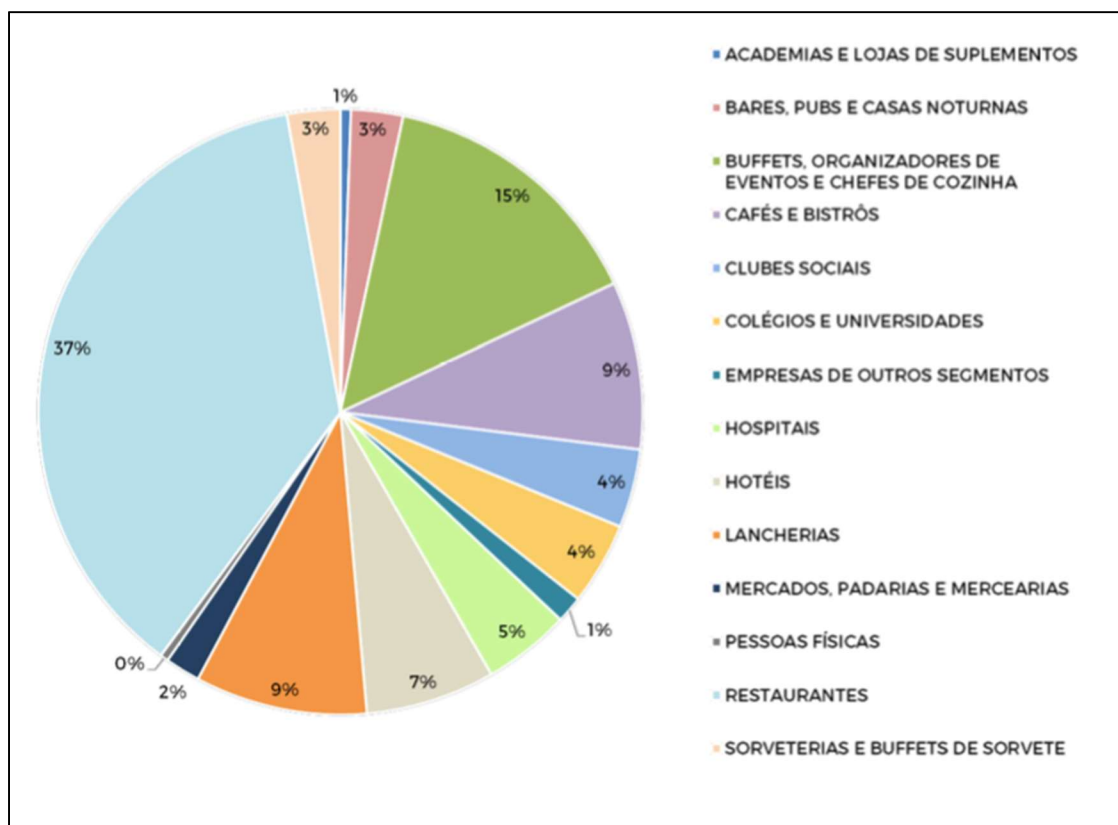
Fonte: Elaborado pelo autor.

**Gráfico 2 - Vendas por produto**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 3 - Vendas por perfil de cliente



Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4.2.2. Análise do Ambiente Externo

### 4.2.2.1. Concorrência

Mapeando os principais concorrentes da Cream foram identificados quatro concorrentes locais (diretos) e seis concorrentes com atendimento nacional/global (indireto), isso se tratando de todos os fornecedores de sorvete que atuam na mesma localização de atuação da Cream. Os concorrentes podem ser caracterizados por fatores como tipo de distribuição, produção artesanal/larga escala, preços praticados e estratégias de comunicação. São eles:

- Gelateria Bergalli: Empresa de pequeno porte. Distribuição local (Porto Alegre) por outros estabelecimentos, que revendem os

seus produtos, e também atendimento em eventos, oferecendo embalagens maiores. Produção artesanal focada na qualidade. Empresa nova no mercado, que aposta em preços para produtos premium e com baixo investimento na comunicação com o consumidor final.

- Stella Alpina: Empresa de pequeno porte. Distribuição local (Porto Alegre) por outros estabelecimentos que revendem seus produtos. Também atende eventos, tem tele-entrega por telefone (média de 90 pedidos/mês na baixa temporada e 200/mês na alta, ticket médio R\$ 70,00) e também possui uma loja própria. A produção é artesanal e focada na qualidade. Empresa consolidada no mercado, que aposta em preços competitivos com posicionamento artesanal/premium. Baixo investimento na comunicação via redes sociais com o consumidor final, aposta no boca-boca/loja física. É a empresa que mais se aproxima da Cream, apesar de seus produtos estarem geralmente em estabelecimentos de um padrão inferior.
- Sorvelândia: Empresa de grande porte. Distribuição na região Sul por outros estabelecimentos que revendem seus produtos. Está presente em redes de varejo de grande porte e também possui três lojas próprias na cidade de origem (Caxias do Sul). Produção em larga escala, focando em preços populares e não na qualidade. Recentemente iniciou investimentos nas linhas premium/saudável, com preços um pouco mais altos que os de costume. Alto investimento em comunicação nas redes sociais, pontos de venda, patrocínios e outros veículos.
- Sorvebom: Empresa de grande porte. Distribuição na região Sul por outros estabelecimentos que revendem seus produtos. Está presente em redes de varejo de grande porte e também possui três lojas próprias na cidade de origem (Lageado). Produção em larga escala, focando em preços populares e não na qualidade. Recentemente iniciou investimentos nas linhas premium/saudável, com preços um pouco mais altos que os de

costume. Alto investimento em comunicação nas redes sociais, pontos de venda, patrocínios e outros veículos.

No quesito concorrentes que são redes nacionais de franquias, podemos destacar duas empresas:

- Chiquinho Sorvetes: A maior rede de sorveterias do Brasil, com mais de 400 unidades. Geralmente trabalham com franquias e, no Rio Grande do Sul, estão presentes em quatro cidades, entre elas Porto Alegre, com dois estabelecimentos. Oferecem o serviço de tele-entrega por telefone e aplicativos. Na baixa temporada, a média é de 120 pedidos por mês, e na alta temporada, são mais de 200 pedidos, com ticket médio de R\$ 50,00. Os preços são competitivos, levando em conta que a produção é em larga escala. A empresa busca manter um posicionamento artesanal.
- Freddo: Também uma rede de franquias, focada no segmento premium, tanto na qualidade como valor dos produtos. Tem um estilo cafeteria/sorveteria. O dado relevante sobre a empresa é que, apesar de contar com apenas um ponto na cidade de Porto Alegre, ela também oferece tele-entrega (os números relativos a tele-entrega não foram identificados).

Os demais concorrentes são indiretos e atuam em âmbito nacional e global, estando presentes apenas em estabelecimentos e grandes redes de varejo. Não possuem loja física e/ou serviços de tele-entrega, e apenas um possui atendimento de eventos no local de atuação da Cream (Diletto, com atendimento em eventos apenas com potes de 7 litros). Todos possuem produção em larga escala, dois deles trabalham com preços competitivos (populares), que são Kibon e Nestlé, e os outros dois possuem preços Premium, que são Haagen-Dazs e Diletto.

Os produtos da Cream são percebidos como artesanais/premium como Bergalli e Stella Alpina, apesar dos preços praticados se aproximarem mais dos preços populares, como podemos observar na Figura 8. A percepção é totalmente involuntária e nunca foi trabalhada de forma estratégica.

Figura 8 – Mapa Perceptual Cream



Fonte: Elaborado pelo Autor

A Cream está nos principais restaurantes, clubes e estabelecimentos de Porto Alegre, atendendo mais de 300 clientes. É percebida como um produto de alta qualidade, com boa relação custo x benefício, um nível satisfatório de serviço (entrega, apoio ao PDV, etc.), além de possibilitar a a customização de receitas. Aliado a isso, possui uma capacidade de produção satisfatória para ampliar a sua distribuição.

#### 4.2.2.2. Mercado

O mercado de sorvetes é um mercado que experimentou um grande crescimento nos anos de 2003 a 2014, quando o crescimento no consumo per capita do brasileiro aumentou de 3,83 litros por ano para 6,41 litros por ano (ABIS, 2014). Essa estatística é classificada como mais significativa para o real acompanhamento da expansão. No entanto, nos anos de 2015 e 2016, o mercado vem sofrendo uma queda substancial tanto no consumo per capita quanto no consumo em milhões de litros. O ano de 2015 apresentou dados como: 1146 milhões de litros por ano e um consumo de 5,61 litros per capita no

ano (ABIS, 2016). Em 2016 caiu ainda mais, foram 1002 milhões de litros por ano e 4,86 litros per capita no mesmo período. Comparando com o ano de 2014 (1305 milhões de litros e 6,41 litros per capita) foi possível verificar uma queda de quase 25% em ambos os índices (ABIS, 2016).

No entanto, o fator principal dessa queda é a piora da economia no Brasil de uma forma geral, o que aumentou os custos de produção e diminuiu a demanda geral do brasileiro. Com esse quadro citado acima, podemos observar um setor que tem um grande potencial e ao mesmo tempo chegou a um momento aonde é necessário se diferenciar e focar para onde as tendências do mercado apontam, que seriam os sorvetes gourmets, artesanais e saudáveis, com maior valor agregado, que foram os que ainda apresentaram crescimento.

Ainda falando sobre o assunto acima, uma pesquisa realizada pela Mintel mostrou que 69% das pessoas entrevistadas das classes ABC, e 61% das classes CDE demonstram interesse em sorvetes naturais (MINTEL, 2013). Em contrapartida, a análise do Banco de Dados de Novos Produtos (Global New Product Database \_ GNPD) mostrou que, entre 2009 e 2012, somente 5% dos sorvetes lançados no Brasil vieram com o posicionamento de “natural”.

“Uma das oportunidades chave no Brasil está nos produtos que se posicionam como saudáveis, considerando que a adição de vitaminas e fibras podem tornar o sorvete mais nutritivo para os consumidores, aumentando o consumo. É necessário colocar sabor e credenciais naturais juntamente, o que pode ser atingido através do posicionamento tanto dos ingredientes como da imagem do produto e embalagens. Inovações que trazem esses benefícios estão bem posicionadas para se destacarem entre os consumidores. Entretanto, para atributos “saudáveis” e “naturais” ganharem mais importância na hora da compra de um sorvete, as marcas devem fornecer informações para os consumidores sobre os benefícios saudáveis dos ingredientes, criando relevância para eles”, explica Naira Sato (MINTEL, 2013, p 1).

Outro posicionamento importante a respeito dos produtos gourmets/artesanais é que 61% das pessoas entrevistadas no Rio Grande do Sul dizem que estão dispostas a pagar mais por produtos “premium”. Aliado a esse dado, aponta-se que apenas 5% das pessoas afirmam consumir variedades “premium” de sorvete (MINTEL, 2013), o que demonstra um grande potencial de mercado que ainda pode ser explorado.

Conforme mencionou o presidente da Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete, Eduardo Weisberg (Jornal do Comércio, 2014, p 1), o

aumento da renda, aliado a maturação do mercado, proporcionou uma exploração de diferentes nichos e faixas de valores. Segundo ele, “essa mudança cultural é lenta, mas tem surtido efeito. Até em dias de frio ou de chuva há gente tomando sorvete hoje” (Jornal do Comércio, 2014, p 1). O dirigente também ressaltou o surgimento de inúmeras gelaterias diferenciadas no país, em contraste com o passado, quando se comprava sorvete primordialmente em padarias ou minimercados.

Analisando mais precisamente Porto Alegre e seus arredores, observamos que o mercado se comporta da mesma maneira da descrita, com um crescimento nos setores natural, premium e gourmet, o que pode ser observado em novos locais que fazem sucesso em regiões nobres de Porto Alegre e São Leopoldo (Sorveteria Miski) (Zero Hora, 2017).

Juntando todos esses aspectos, chegamos ao ponto mais importante do mercado de sorvetes: a Sazonalidade de Vendas, algo inerente ao setor, e um problema enfrentado por todas as empresas e difícil de atenuar. De acordo com o Jornal do Comércio (2014) a mudança já começou nesse aspecto, apesar dessa dificuldade ainda ser presente de forma relevante. Segundo as empresas do setor, investir em campanhas de conscientização e estratégias diferenciadas para a temporada de menor demanda amenizaram essa diferença de vendas, e aumentaram o consumo em geral. Além disso, o investimento no consumidor final é importante para criar fidelidade com a marca e ter a demanda nas épocas de menor volume de vendas. Isso pode ser feito tanto na comunicação, que geralmente é realizada pela internet (redes sociais), quanto no atendimento, onde as empresas investem em lojas físicas na sua cidade de origem e onde se localiza a fábrica, serviços tele-entrega e fornecimento para eventos.

Um exemplo de empresa que adaptou sua estratégia é a concorrente Sorvebom, que utiliza produtos diferentes no inverno, tanto em suas lojas na cidade como em sua fábrica, conforme o diretor Martin Eckhardt (Jornal do Comércio, 2014) comentou: “a receita dos produtos que fazemos a partir de março é diferente dos produzidos a partir de setembro”. Com isso, a empresa vem buscando a diminuição da sensação de frio produzida pelo sorvete no inverno. Além disso, a empresa também aposta na exploração de linhas premium, conforme mencionou Martin Eckhardt (Jornal do Comércio, 2014, p

1): “estamos conseguindo colocar no mercado agora o preço justo para ambos, consumidor e empresa, que está tendo retorno para pagar seus investimentos e fazer novos”. O mesmo afirma que a aceitação de produtos mais elaborados aumentou bastante após o verão de 2013, e afirma vender mais picolés de R\$ 4,00, mais elaborados, do que picolés mais simples na faixa de R\$ 1,00. Também afirma que a loja física foi um investimento importante para criar uma conexão com o consumidor final.

O mercado tele-entrega e “to go” também merece atenção, afinal, mesmo em meio à crise geral que se instalou no país, o mercado fechou o ano de 2015 com um faturamento de 9 bilhões, 12,5% a mais do que o ano anterior, segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). De acordo com Fábio Petruceli, analista de marketing do SEBRAE, a perspectiva é de crescimento:

“A tendência é de crescimento, tanto por conta de necessidade de conveniência, economia de tempo, segurança e conforto, mais destacadas nos grandes centros, quanto também pela onda do delivery online. Muitos aplicativos aumentam a eficiência do modus operandi que o consumidor tem que cumprir para realizar sua pesquisa, e após a escolha do restaurante ou da loja, realizar a análise das opções e finalmente realizar o pedido. Os aplicativos para celular incorporam todas essas tarefas.” (Jornal o Tempo, 2016, pg. 1)

Uma informação interessante apontada é sobre o delivery online, serviço que está facilitando para que estabelecimentos que não possuem estrutura para oferecer o serviço de tele-entrega tradicional possam mesmo assim participar desse mercado. Atualmente, os aplicativos oferecem até logística de entrega própria.

#### 4.3. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT foi realizada analisando a situação interna e externa da empresa estudada, podendo, assim, definir na análise externa as oportunidades e ameaças, e na análise interna os pontos fortes e fracos.



### 4.3.1. Análise Externa

#### 4.3.1.1. Oportunidades

Dentre as oportunidades da empresa, podemos constatar o crescimento no mercado de sorvetes nos segmentos artesanal, premium e natural, além do grande potencial de exploração ainda existente na Região Sul. Seguindo nessa linha, e observando o mapa perceptual, é possível ver que existem poucos concorrentes com o posicionamento adquirido de maneira involuntária pela Cream (sorvete artesanal), e é justamente esse posicionamento que será reforçado e promovido pela empresa, para que ela se solidifique e se torne uma referência no segmento, antes mesmo que novos concorrentes comecem a atuar.

Aliado a esse posicionamento, e valendo-se da estrutura que a Cream possui, existe a oportunidade de desenvolver um canal de vendas tele-entrega e eventos, o que contribuiria muito para diminuir a sazonalidade (principalmente a parte de eventos), além de aumentar as vendas de uma forma geral. Conforme foi observado na Tabela 6 e no Gráfico 1, mostrados anteriormente, as vendas se comportam mensalmente da seguinte forma:

- (1) Baixa demanda: Maio, junho e julho.
- (2) Média demanda: Abril, agosto e setembro.
- (3) Média-alta demanda: Fevereiro, março e outubro.
- (4) Alta demanda: Novembro, dezembro e janeiro.

No entanto, para eventos, a sazonalidade, apesar de existir, se comporta de uma forma bem diferente. Nesse caso, estamos considerando os três principais tipos de eventos que ocorrem ao longo do ano:

(1) Casamento: De acordo com a Tabela 7, podemos verificar que os meses de alta no número de casamentos são março, abril, setembro e outubro, embora períodos de baixo faturamento para a Cream, como maio e junho, também possuam uma demanda média-alta. Além disso, analisando o fator sazonal, podemos verificar que ele se comporta de forma bem mais linear, tendo baixas e altas menores em relação à média mensal.

Tabela 7 – Casamentos/mês Porto Alegre

<b>Casamentos 2015 Porto Alegre</b>		
Média: 464,83	Total: 5578	
<b>Fator Sazonal</b>	<b>Mês</b>	<b>Número casamentos</b>
0,82	jan/17	380
0,73	fev/17	340
1,44	mar/17	670
1,18	abr/17	550
0,97	mai/17	450
0,90	jun/17	420
0,75	jul/17	350
0,70	ago/17	324
1,45	set/17	674
1,25	out/17	580
0,93	nov/17	430
0,88	dez/17	410

Fonte: Dados do IBGE, tabela elaborada pelo autor.

(2) Festas de 15 anos: Apresentam um padrão sazonal bem forte, entretanto, dos meses com a menor demanda (meses das férias escolares), apenas julho é um mês de baixa para a Cream, os demais são meses de média-alta e alta demanda. Conforme Tabela 8.

Tabela 8 – Festas de 15 anos/mês Grande Porto Alegre (ano 2016).

<b>Festas de 15 anos Grande Porto Alegre (ano 2016)</b>		
Média 47,83	Total: 574	
<b>Fator Sazonal</b>	<b>Mês</b>	<b>Número casamentos</b>
0,61	jan/17	29

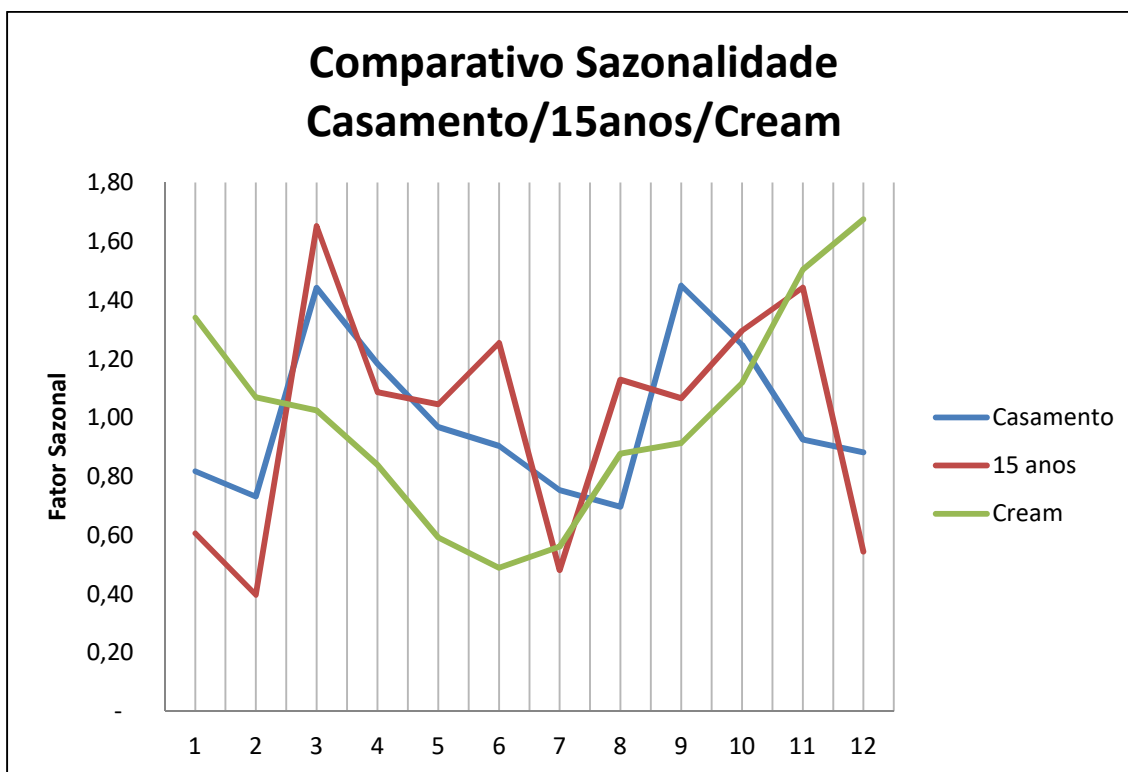
0,40	fev/17	19
1,65	mar/17	79
1,09	abr/17	52
1,05	mai/17	50
1,25	jun/17	60
0,48	jul/17	23
1,13	ago/17	54
1,07	set/17	51
1,30	out/17	62
1,44	nov/17	69
0,54	dez/17	26

Fonte: Dados da Empresa Moove Produções, elaborado pelo autor.

(3) Formaturas: Após o fim das aulas e término do semestre letivo (ou ano, em caso de escolas), ocorrem as formaturas, que se concentram quase que em totalidade nos meses de julho, agosto, dezembro e janeiro.

Com isso, podemos ver uma grande oportunidade para a empresa vender mais em meses que costumava ter resultados medianos ou ruins. Para ilustrar isso temos o Gráfico 4.

Gráfico 4 – Comparativo Sazonalidade Casamento/15anos/Cream



Fonte: Elaborado pelo autor

Além disso, oferecendo tele-entrega, a empresa pode aumentar suas vendas num panorama geral, conforme observado nas vendas na baixa e alta temporada da concorrência. Isso porque a sazonalidade do mercado de sorvetes tele-entrega se comporta de forma um pouco mais amena do que a enfrentada pela empresa.

Para divulgar esses tipos de serviço, a empresa pode utilizar as redes sociais e a internet, uma ótima oportunidade para se conectar com os clientes, pois a capacidade de comunicação com o consumidor final é alta e o investimento não é grande, comparado com outras formas de comunicação.

Trabalhando com os serviços de tele-entrega e eventos, e utilizando as redes sociais, a empresa tem a oportunidade de desenvolver novos produtos que possam ter um maior grau de aceitação nos meses de frio e utilizar esses mercados como teste. Com isso, a empresa possuirá um canal de divulgação e vendas que permitirá introduzir novidades sem um grande grau de investimento e força de venda.

#### 4.3.1.2. Ameaças

A principal ameaça é justamente a sazonalidade de demanda no mercado de sorvetes e a retração da venda deste produto num panorama geral no nosso país nos últimos dois anos. Apesar do crescimento em alguns nichos, a demanda por pessoa diminuiu, algo que a Cream deve observar para que saiba justamente onde não investir.

Outra ameaça relevante é a existência dos concorrentes não diretos, que possuem um alto nível de investimento, já que se tratam de empresas de um porte muito maior que a Cream, que podem ver vantagem em se inserir nos segmentos ainda em crescimento (artesanal, natural e premium) e oferecer novos serviços de atendimento. Além disso, também tem as novas empresas que ainda podem surgir, e que provavelmente vão focar nas mesmas áreas e produtos.

#### 4.3.2. Análise SWOT – Interna

##### 4.3.2.1. Pontos Fortes

Um ponto forte principal é a identidade visual da marca, que foi desenvolvida recentemente por um escritório referência no assunto. As imagens, site, embalagem e nome são atrativos ao público, o que facilita o desenvolvimento de um trabalho de comunicação.

Em conjunto com isso, os produtos feitos pela empresa são de alta qualidade e possuem capacidade de diferenciação, com a possibilidade de criação de receitas próprias para estabelecimentos parceiros, além de preço competitivo em relação a produtos de qualidade similar, gerando uma base de clientes importantes para a empresa. São mais de 300 estabelecimentos que contam com produtos da empresa, dentre eles locais de grande visibilidade na cidade de Porto Alegre, que podem servir como canais de divulgação. A rede

de contatos do proprietário foi construída ao longo de mais de uma década e é um ativo muito valioso da empresa. Aliado a isso, a página da rede social possui seis mil curtidas, um número considerável para uma empresa que não trabalha de forma estratégica com esse canal de comunicação.

Com isso, a Cream já possui um lugar em destaque na mente dos consumidores como uma empresa de produtos de qualidade, produção artesanal e preços competitivos.

#### 4.3.2.2. Pontos Fracos

O primeiro ponto fraco seria justamente que a empresa ainda não definiu seu posicionamento. Por exemplo, nas redes sociais o nome é “Cream Sorvete Artesanal” e no site é “Cream Sorvete Cremoso”. Aliado a isso, ela não utiliza praticamente nenhum meio de promoção, não se conecta com o consumidor final, não faz investimentos planejados e direcionados, apenas algumas ações pontuais. A comunicação da empresa é um dos seus maiores defeitos.

Além disso, o portfólio de produtos não tem um gerenciamento que torna capaz a venda para pessoa física ou vendas pontuais para eventos, apenas proporciona a venda para estabelecimentos. Esse canal dificulta a introdução de novos produtos, pois para cada ideia nova, a empresa precisa produzir uma certa quantidade e, após isso, utilizar a força de vendas para ir oferecer em todos os estabelecimentos e torcer para que os mesmos a adquiram. Fica evidente que a gestão de mercado e produto não leva em conta o fator sazonal e, com isso, a empresa sofre uma queda de vendas muito grande nos meses de inverno, pois não possui diversificação nos seus canais de venda.

#### 4.4. MATRIZ SWOT E QUESTÕES - CHAVE DO PLANO DE MARKETING

Por meio da matriz SWOT se tem a intenção de aproveitar as oportunidades, precaver-se das ameaças, capitalizar nos pontos fortes e

corrigir os pontos fracos, através de uma combinação adequada desses componentes. As alternativas podem ser:

- Pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das capacidades.
- Pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações.
- Pontos fracos combinados com ameaças para a conversão das desvantagens.

**Tabela 9 – Matriz SWOT**

Forças	Fraquezas
<p>Identidade visual da marca</p> <p>Base de clientes conquistadas e rede de contatos do sócio</p> <p>Número de curtidas redes sociais</p> <p>Percepção dos consumidores como produto artesanal.</p> <p>Alta qualidade, capacidade de inovação e diversificação dos produtos</p> <p>Preço competitivo</p> <p>Potencial para divulgação nos estabelecimentos que já compram da Cream</p>	<p>Posicionamento indefinido da marca</p> <p>Portfólio produtos apenas PJ</p> <p>Promoção da marca</p> <p>Pouco contato com o consumidor final</p> <p>Gestão de mercado e produto não leva em conta o fator sazonal</p> <p>Canal de vendas dificulta a introdução de novos produtos</p>
Oportunidades	Ameaças

<p>Crescimento do mercado de sorvetes artesanais, premium e naturais / Potencial de exploração na Região Sul</p> <p>Mercado ainda com poucos concorrentes com o posicionamento/estratégia da Cream</p> <p>Potencial do canal de vendas tele-entrega PF e eventos.</p> <p>Capacidade de se conectar com o consumidor final sem grandes investimentos</p>	<p>Sazonalidade de demanda no mercado de sorvetes</p> <p>Concorrentes com maior capacidade de investimento</p> <p>Retração da venda de sorvetes no Brasil nos últimos 2 anos</p> <p>Novas empresas que possam surgir para atuar nos nichos ainda em crescimento (artesanal, natural e premium) e oferecendo novos tipos de serviço</p>
---	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Combinando os pontos fracos e fortes e ameaças e oportunidades, identificamos que os aspectos mais relevantes são as oportunidades e as fraquezas que a empresa possui, justificando a escolha de identificar a empresa no quadrante de crescimento.

**Tabela 10 - Quadrante da empresa**

	<b>Fraquezas</b>	<b>Forças</b>
<b>Ameaças</b>	Sobrevivência	Manutenção
<b>Oportunidades</b>	<b>Crescimento</b>	Desenvolvimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.4.1. Questões – Chave de Aproveitamento das Capacidades**



Pontos fortes foram combinados com as oportunidades para um melhor aproveitamento das capacidades:

**Tabela 11 - Pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das capacidades.**

Oportunidades	Pontos Fortes	Estratégia
Crescimento do mercado de sorvetes artesanais, premium e naturais / Potencial de exploração na Região Sul	Percepção dos consumidores como produto artesanal.	Focar no posicionamento da empresa como artesanal/natural/premium.
Capacidade de se conectar com o consumidor final sem grandes investimentos  Potencial do canal de vendas tele-entrega PF e eventos.	Identidade visual da marca: site, embalagem, nome são atrativos ao público  Número de curtidas redes sociais	Trabalhar as redes sociais da marca, reforçando o posicionamento e criando uma conexão com o consumidor final e uma área no site para cadastro/contato com o objetivo de enviar o portfólio de vendas para tele-entrega e eventos e criar um banco de dados para futuras ações da empresa.  Reduzir a sazonalidade através da venda tele-entrega e eventos.  Utilizar plataforma(s) "delivery online" como outra alternativa para solidificar a tele-entrega e divulgar a empresa.

<p>Mercado com ainda poucos concorrentes com o posicionamento/estratégia da Cream</p>	<p>Preço competitivo</p> <p>Alta qualidade, capacidade de inovação e diversificação dos produtos</p>	<p>Adquirir parcerias com clientes para desenvolver receitas próprias na linha artesanal/premium/natural.</p> <p>Reforçar o posicionamento da marca e renegociar os preços.</p>
<p>Potencial do canal de vendas tele-entrega PF e eventos.</p>	<p>Base de clientes conquistados e rede de contatos do sócio</p> <p>Potencial para divulgação nos estabelecimentos que já compram da Cream.</p>	<p>A empresa pode se reunir com os clientes (estabelecimentos) e solicitar que os mesmos divulguem a Cream como fornecedor e os novos serviços da empresa.</p> <p>Para isso teria que desenvolver um material para deixar no PDV.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4.2. Questões – Chave de Minimização das Limitações

Pontos fracos foram combinados com as oportunidades com o objetivo de minimizar as limitações:

**Tabela 12 - Pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações.**

Oportunidades	Pontos Fracos	Estratégia
Crescimento do mercado de sorvetes artesanais, premium e naturais / Potencial de exploração na Região Sul	Portfólio produtos apenas PJ	Ter um portfólio para PJ e outro para PF (eventos e tele-entrega), ambos reforçando o posicionamento da marca.
Capacidade de se conectar com o consumidor final sem grandes investimentos  Potencial do canal de vendas tele-entrega PF e eventos.	Promoção da marca  Pouco contato com o consumidor final  Gestão de mercado e produtos não leva em conta o fator sazonal	Ter um vendedor responsável apenas por pessoa física e mercado de eventos.  Contratar uma empresa para gerenciar as redes sociais e promover os produtos/se conectar com os consumidores.  Poder desenvolver novos produtos com maior aceitação nos meses de frio e testar nos mercados PF e eventos.  Amenizar a sazonalidade da Cream vendendo em meses com alta demanda para eventos  Amenizar a sazonalidade da Cream vendendo tele-entrega

		Utilizar os clientes PJ como local de divulgação dos novos serviços da empresa.
Mercado com ainda poucos concorrentes com o posicionamento/estratégia da Cream	Posicionamento indefinido da marca	Definir o posicionamento da empresa como Sorvetes Artesanais (Naturais/Premium) com preço competitivo nos novos serviços.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4.3. Questões – Chave da Conversão das Desvantagens

Pontos fracos foram combinados com ameaças para a conversão das desvantagens:

**Tabela 13 - Pontos fracos combinados com ameaças para a conversão das desvantagens.**

Ameaças	Pontos Fracos	Estratégia
Sazonalidade de demanda do mercado	Portfólio produtos apenas PJ  Gestão de mercado e produtos não leva em conta o fator sazonal.	Ter um portfólio para PJ e outro para PF, ambos reforçando o posicionamento da marca.  Desenvolver as vendas para PF e mercado de eventos e poder introduzir produtos

		para verificar a aceitação nesses mercados e amenizar a sazonalidade.
Concorrentes com maior capacidade de investimento.  Retração da venda de sorvetes no Brasil nos últimos dois anos	Posicionamento indefinido da marca	Focar nos nichos de mercado em crescimento (artesanal, natural e premium) e se estabelecer como referência nos mesmos.
Novas empresas que possam surgir para atuar nos nichos ainda em crescimento (artesanal, natural e premium) e oferecer novos tipos de serviço	Promoção da marca  Pouco contato com o consumidor final	Contratar uma empresa para gerenciar as redes sociais e promover os produtos/se conectar com os consumidores, solidificando a sua presença no segmento.  Utilizar os clientes PJ como local de divulgação dos novos serviços da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.5. OBJETIVOS, ESTRATÉGIA E POSICIONAMENTO

##### 4.5.1. Objetivos de Produto/Mercado

- Aumentar o faturamento anual em 2018 para próximo de 10% com os novos serviços.

- Ser uma marca referência no mercado de sorvetes artesanais/naturais.
- Aumentar o conhecimento da marca, principalmente em Porto Alegre e Região Metropolitana.
- Aumentar a relevância da marca para o seu público-alvo.
- Finalizar o ano de 2018 com uma variação no fator sazonal de no máximo 1,1 (entre o nível mais baixo e o mais alto).
- Manter ou aumentar os mesmos números em 2019 (crescer novamente próximo a 10% e amenizar ainda mais a sazonalidade).

#### 4.5.2. Posicionamento

##### 4.5.2.1. Desenvolvimento de produtos/Foco em Diferenciação

Segundo o posicionamento estratégico elaborado por Porter (1986), como o produto da empresa busca se posicionar como artesanal/natural/premium, a estratégia não é focada no preço. Sendo assim, a Cream busca vantagem competitiva através de diferenciação, destacando o atributo que os consumidores consideram importante que, nesse caso, é ser artesanal/natural. No entanto, em um alvo amplo, pois a empresa já trabalha em B2B e agora irá também vender B2C, ou seja, não trabalhará com uma segmentação específica.

**Tabela 14 - Posicionamento baseado em Porter (1985).**

		<b>Vantagem Competitiva</b>	
		<b>Baixo Custo</b>	<b>Diferenciação</b>
<b>Alvo Estratégico</b>	<b>Alvo Amplo</b>	Liderança em Custo	<b>Diferenciação</b>
	<b>Alvo Estreito</b>	Foco em Custo	Foco em Diferenciação

Fonte: Elaborado pelo autor.

Buscando a referência de outro autor, Ansoff (1965), a estratégia utilizará os produtos já existentes em um mercado também já existente, utilizando como posicionamento a penetração de mercado.

**Tabela 15 - Posicionamento baseado em Ansoff (1965).**

		<b>Produtos</b>	
		<b>Existentes</b>	<b>Novos</b>
<b>Mercados</b>	<b>Existentes</b>	<b>Penetração de Mercado</b>	Desenvolvimento de Produtos
	<b>Novos</b>	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **4.5.3. Estratégia Genérica de Marketing**

Liderança no nicho de sorvetes artesanais/naturais através da qualidade superior, preço competitivo e identidade visual da marca.

Sazonalidade de vendas amenizada com a consolidação da empresa como referência nos serviços tele-entrega e em eventos.

#### **4.5.4. Objetivos de Marketing**

##### **4.5.4.1. Objetivo de Produto**

- Possuir o portfólio para tele-entrega PF e Eventos.
- Ser reconhecido como artesanal/natural.

- Possuir um produto focado nos meses de baixa demanda.

#### 4.5.4.2. Objetivo de Preço

- B2B: Aumentar o preço para reforçar o posicionamento em 2018.
- Portfólio tele-entrega PF: Valores 35% acima dos utilizados atualmente para B2B
- Portfólio eventos: Valores 25% acima dos utilizados atualmente para B2B

#### 4.5.4.3. Objetivo de Distribuição

- Criar canal de distribuição tele-entrega PF e Eventos, com um setor de vendas específico.
- Conquistar geograficamente (grande Porto Alegre) o nicho de sorvete artesanal/natural.

#### 4.5.4.4. Objetivo de Comunicação

- Ser associada à imagem de artesanal/natural.
- Reforçar a presença/posicionamento de marca e promover os produtos e os novos serviços.
- Melhorar a comunicação direta com os clientes, utilizando as redes sociais e analisando a evolução.
- Criação de material de PDV para divulgar os novos serviços e entregar nos estabelecimentos com público-alvo similar do



posicionamento, além de colocá-los sempre nas caixas dos produtos para eventos e tele-entrega.

#### 4.5.4.5. Objetivo de Serviço ao cliente

- Criar dois bancos de dados sobre os clientes, um para PF (tele-entrega e eventos) e outro para os clientes PJ.
- Utilizar esses bancos de dados para aperfeiçoar a comunicação, tornar as informações sobre os clientes disponíveis para todos, fidelizar os novos clientes e evoluir no atendimento personalizado.

### **4.5.5. Planos de Ação**

#### 4.5.5.1. Produto

Para atingir o objetivo de possuir um portfólio de vendas para PF e eventos, devem ser selecionados quais produtos e valores serão trabalhados em cada portfólio:

- Eventos (Anexo B):

Para o serviço de vendas em eventos, sugere-se disponibilizar os seguintes produtos: Picolés de Fruta, Picolés Especiais, Picolés Alcoólicos, Picolés Dailyfit, Picolés Cremosos, Sorvetes Clássicos e Sorvetes Gourmet.

O critério de decisão utilizado foi o volume, pois, na situação de um evento, quanto menor for o volume do produto, maior tende a ser a escolha. Também foi levada em consideração a conveniência de consumo, ou seja, a facilidade que as pessoas têm para consumi-lo em um ambiente agitado.

Deu-se preferência para a categoria de Picolés em detrimento de Sorvetes e Sobremesas, pois o objetivo do projeto é proporcionar uma alternativa de consumo não estritamente relacionada ao ambiente de refeição,

mas sim como um alimento prático e rápido de ser consumido, o que é facilitado pela configuração dos picolés no palito. O foco do projeto, portanto, não é de inserção no mercado de sobremesas para eventos, já que a Cream já é praticamente líder no comércio para grandes espaços de eventos, como o Grêmio Náutico União, SOGIPA, Panorama Gastronômico, Associação Leopoldina Juvenil, Sociedade Libanesa de Porto Alegre, além de vender para chefs de cozinha. O foco do presente projeto é a venda para o consumo durante todo o evento, através da distribuição de picolés ou potes de sorvetes de até 100 ml, utilizando-se de freezers ou carrinhos para venda (Figura 9). Não é descartado, mediante quantidade, desenvolver receitas personalizadas para clientes.

Com esse foco, a Cream pode buscar parcerias com empresas que trabalham com o fornecimento do serviço de bebidas para festas (drinks), oferecendo que o seu picolé alcoólico seja incluído no pacote ou até mesmo que sejam desenvolvidas receitas especiais para novos drinks que acompanhem um picolé, ao invés de gelo, por exemplo.

Alguns concorrentes já vêm efetuando o serviço de vendas em eventos, embora seu objetivo não seja o mesmo do presente projeto. Seu atendimento objetiva única e exclusivamente o fornecimento de sorvetes para refeições, como a Cream vem fazendo há muito tempo. Um exemplo é o serviço de Food Service desempenhado pela Diletto, que atende eventos com sorvetes de sete litros e oito sabores disponíveis. Outro caso é o da Sorveteria Bergalli, que atende eventos com potes maiores do que os normalmente oferecidos em sua loja física. O propósito do projeto da Cream, bem como o volume de produto ofertado, é muito diferente, em comparação ao de seus concorrentes atuais. Como ainda não há nenhum exemplo de concorrentes diretos no mercado, o potencial desta ideia é elevado.

- Tele-entrega (Anexo C):

Para as vendas por tele-entrega, o portfólio de produtos disponibilizados para a venda será bem maior, contemplando praticamente todos os produtos do portfólio da empresa. Os produtos referentes a “Sorvete no Palito” e “Sorvetes Artesanais” serão todos disponibilizados, visto que podem ser potenciais desejos dos consumidores. O único produto não disponibilizado faz parte da gama de produtos “Sobremesas”, que é a Calda, visto que muito

provavelmente não seria uma opção de compra para pessoa física, já que serve para a elaboração de sobremesas mais sofisticadas. O critério de decisão utilizado para a seleção de produtos para a venda via tele-entrega é a aceitação e desejo do consumidor final para o consumo no contexto específico dentro da residência.

Em relação aos volumes, não existe nenhum critério de restrição a determinados volumes, pois nada impede que um potencial cliente escolha pequenos ou grandes volumes, já que isso depende da motivação e da quantidade de pessoas envolvidas em seu consumo. A venda via tele-entrega para pessoas físicas não restringe seu contexto de consumo, já que uma pessoa pode fazer um pedido por tele entrega com o intuito de guardar o produto, optando por um sorvete de sete litros, por exemplo, ou para comer ocasionalmente, escolhendo, por exemplo, uma caixa de picolés ou a opção de sorvete de 100 ml. Por este motivo, o espectro de opções do portfólio do serviço de tele-entrega é muito maior do que para o serviço de venda em eventos.

O serviço de tele-entrega possui três concorrentes diretos, dado que as empresas de sorvetes Stella Alpina, Chiquinho Sorvetes e Freddo oferecem este serviço no Rio Grande do Sul, podendo destacar mais as duas primeiras empresas, pois a última não tem tanto destaque nesse mercado. Uma ideia muito parecida foi implementada por dois empreendedores paulistas, que criaram a Naked, marca de picolés 100% naturais, sem corantes ou açúcar. Seus produtos são vendidos pelo site, via e-mail ou Whatsapp, sempre sob encomenda. Mais recentemente, eles passaram a vender para alguns pontos de venda, mas a ideia se desenvolveu através da venda direta para consumidor final via tele entrega. Esse conceito, portanto, possui um potencial de mercado e de ascensão muito grande, se implementado eficientemente.

Para reforçar o posicionamento dos produtos da marca, ambos portfólios irão levar a mensagem destacada sobre a empresa ser artesanal e trabalhar com ingredientes naturais.

Para o próximo ano, será desenvolvido um novo produto que terá como objetivo ter uma maior identificação com os meses de baixa demanda (meses com temperaturas frias). A ideia é que o produto seja introduzido nos portfólios

de tele-entrega e eventos para verificar se ele será aceito pelo público, e que ele amenize a sazonalidade de vendas sofrida.

**Figura 8 – Carrinho de Picolé para eventos**



Fonte: Fornecido pela empresa.

**Tabela 16 - plano de ação / produto.**

Marco-Chave	Medida de Desempenho	Responsável	Custo (R\$)
Concluído	Desenvolvimento de um portfólio de produtos e preços especiais para a venda em eventos	Marketing/ Administrativo	-
Concluído	Desenvolvimento de um portfólio restrito e preços mínimos para vendas de tele-entrega PF	Marketing/ Administrativo	-

Abr/2018	Introduzir um novo produto para os meses de menor demanda	Marketing/Administrativo	-
----------	---	--------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.5.5.2. Preço

O objetivo de preço será trabalhado em duas linhas: (1) os valores trabalhados para os clientes já existentes, no caso pessoas jurídicas, serão mantidos até o final do próximo inverno de 2018, pois a empresa está apenas iniciando o trabalho de vendas para tele-entrega e eventos e precisa manter o preço abaixo do mercado para garantir as vendas para os principais clientes, além de abrir margem para negociação de um auxílio para divulgar os novos serviços da empresa com os materiais de PDV dentro dos estabelecimentos. (2) Os valores para eventos serão 25% maiores dos que os trabalhados atualmente na venda para pessoa jurídica e a tele-entrega terá um aumento de 35%, preços esses relativos ao volume em relação a um pedido de um cliente PJ e aos preços praticados pelos concorrentes nos serviços venda direta, tele-entrega e varejo. Como a empresa já possui estrutura para produzir altas quantidades e o custo de produção para as quantidades menores seria o mesmo, o lucro na venda de produtos tele-entrega e eventos aumentaria substancialmente.

Após a empresa se estabelecer nesse mercado (tele-entrega e eventos), os valores para esse público podem seguir os mesmos, no entanto, os valores para as vendas B2B irão sofrer um leve aumento, que pode inclusive abrir margem para a empresa negociar uma divulgação maior da marca em troca de um desconto nos preços (um exemplo seria por a empresa como fornecedora no cardápio). A ideia é manter o preço até o final do próximo inverno em 2018 e renegociar os valores antes do verão de 2018/2019. Como a empresa pratica preços muito abaixo em relação aos concorrentes com posicionamento similar,

o aumento será justificável e vai manter a empresa ainda com valores competitivos.

**Tabela 17 - Plano de ação / preço.**

<b>Marco-Chave</b>	<b>Medida de Desempenho</b>	<b>Responsável</b>	<b>Custo (R\$)</b>
Jul/2017	Manter o preço B2B / Introduzir produtos tele-entrega e eventos com preços 35% e 25% maiores, respectivamente.	Direção/Financeiro	
Agosto/2018	Renegociação com clientes principais B2B oferecer possibilidade de desconto mediante a divulgação para principais clientes	Vendas/ Administrativo	-
Setembro/2018	Aumento de preço para PJ de acordo com a concorrência	Setor Financeiro/ Administrativo	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.5.5.3. Distribuição

O primeiro objetivo de distribuição é a criar um novo canal de distribuição, que atenderá exclusivamente tele-entrega e eventos. Será um canal de marketing de nível zero, ou seja, direto do fabricante para o consumidor. Para isso, serão disponibilizadas duas opções para o cliente: buscar na fábrica em uma data e horário pré-definidos (serviço pick-up) ou receber via tele-entrega.

A tele-entrega será, inicialmente, durante a semana, em horário comercial. A empresa começará utilizando uma transportadora parceira, e

trabalhará com os valores praticados pela mesma, sem incluir margem de lucro no transporte e, conforme for evoluindo a média de vendas mensal, poderá ser contratado um motorista ou utilizado um dos veículos da empresa. A taxa de entrega será de R\$ 15,00 - 25,00 para Porto Alegre (conforme localização) e de R\$ 35,00 até R\$ 50,00 para região metropolitana, para pedidos acima de R\$ 150,00 não será cobrada taxa de entrega. Também será estudada a realização de tele-entrega via aplicativos, que já oferecem a logística de entrega (Ifood, Pedidosjá, etc). Para eventos, o pedido mínimo é de R\$ 150,00 e serão praticadas as mesmas taxas de entrega, a diferença é que poderá ser agendado com antecedência (até 24h) para entregar também sábados e fora do horário comercial. Pedidos acima de R\$ 220,00 não será cobrada taxa de entrega.

Para atender esse público, será contratado um novo funcionário que ficará responsável pelo setor comercial especificamente para tele-entrega e eventos. Caberá ao mesmo também prospectar e realizar reuniões de vendas com clientes que possuam eventos de médio/grande porte. A idéia é que o funcionário comece a trabalhar em horários diferentes do horário que a empresa geralmente opera, fazendo um turno das 18h-22h para atender a demanda tele-entrega, pois a empresa tem um quadro de funcionários capaz de atender durante o dia.

As vendas serão realizadas por telefone, whatsapp, aplicativos, e-mail e pessoalmente, e no site da empresa será disponibilizado uma área para que a pessoa possa se cadastrar e receber os portfólios de produtos com os preços por e-mail. Por e-mail, whatsapp ou telefone, o vendedor está orientado a perguntar as mesmas informações para o cliente antes de informar os valores. Com isso, será montado um banco de dados com as características dos clientes, o que auxiliará nas futuras estratégias de vendas e comunicação.

**Tabela 18 - plano de ação / distribuição.**

Marco-Chave	Medida de Desempenho	Responsável	Custo (R\$)
Ago/2017	Início da prestação de	Financeiro	-

	serviço com tele-entrega terceirizada		
Ago/2017	Contratação de novo funcionário responsável pelo setor comercial especificamente para tele-entrega e eventos	Comercial/Administrativo	R\$ 1000,00/mês
Out/2017	Reunião com os responsáveis pelo cadastramento em aplicativos de entrega (Ifood e PedidosJá) para iniciar os trabalhos com essa empresa.	Comercial/Administrativo	R\$ 100/mês / taxa cobrada por cada pedido
Abr/2018	Contratação de novo funcionário responsável pelas entregas tele-entrega e eventos	Comercial / Administrativo	R\$ 1300,00/mês

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.5.5.4. Comunicação

O primeiro objetivo de comunicação é fazer com que a Cream seja associada à imagem de produto artesanal. Para atingir esse objetivo, a marca da empresa será atualizada no site e terá o mesmo nome que já consta nas redes sociais, passando de Cream Sorvetes Cremosos para Cream Sorvetes Artesanais. Conforme Figura 10, para que os novos portfólios, materiais de PDV e as futuras promoções já estejam constando essa identidade.



**Figura 9 – Nova logomarca da empresa**

Fonte: Elaborado pelo autor

Posteriormente, a empresa iniciará uma promoção de seus novos serviços (tele-entrega e eventos) através das redes sociais. Para isso, será contratada uma empresa terceirizada, que irá realizar um estudo sobre o perfil de cliente que a empresa deseja atingir e direcionar a comunicação para os mesmos. A empresa deverá publicar ao menos duas vezes na semana nas suas redes sociais conteúdos de engajamento sobre os produtos e serviços, comunicando o posicionamento pretendido e instigando a lembrança e consolidação da identidade da marca pelo consumidor. O mais importante a ser reforçado nas publicações é o posicionamento da empresa – produção artesanal, com qualidade, diferenciação e ingredientes naturais – e a indução ao desejo pelo produto, a partir de boas ilustrações.

O indicador de controle dos resultados do serviço contratado será a análise do engajamento dos seguidores da página com suas publicações, ou seja, qual a porcentagem de consumidores que curtem, comentam, compartilham, ou interagem de algum modo com as publicações postadas no perfil da empresa, e também quantos novos clientes se cadastram na empresa através do site e mencionam que descobriram através de redes sociais.

Além disso, serão desenvolvidos materiais de PDV para divulgar os novos serviços. Os materiais serão basicamente panfletos e imãs de geladeira, onde irão informar os novos serviços da empresa, o site e o endereço das redes sociais, com as instruções para receber o portfólio com os preços e produtos para cada serviço. Os pontos de venda escolhidos serão os que

possuem características (ticket médio, localização, perfil de cliente...) que alinhem com o posicionamento da empresa. Será responsabilidade dos pontos de venda escolhidos a exposição dos materiais de PDV no estabelecimento, de forma que os clientes consigam visualizá-los, além de fornecer informações e materiais de divulgação como o ímã e o panfleto para os consumidores interessados. Para tanto, é imprescindível um grande engajamento por parte do setor comercial da Cream, que deve se encontrar pessoalmente com os clientes para explicar todo o projeto e realizar visitas periódicas para monitorar como está sendo exposto o seu material. Os mesmos materiais desenvolvidos para o PDV serão entregues sempre em eventos e na tele-entrega dentro das caixas dos produtos.

Também será realizada uma ação de marketing via redes sociais para divulgar o novo produto que será introduzido em 2018, destinada para os clientes pessoa física da marca. A forma exata como será feita a ação ainda deve ser definida pela empresa terceirizada em conjunto com o setor de marketing da Cream, mas irá consistir em uma promoção onde os clientes devem participar e um ou alguns serão sorteados com uma quantia do novo produto.

**Tabela 19 - plano de ação / comunicação.**

Marco-Chave	Medida de Desempenho	Responsável	Custo (R\$)
Concluído	Atualização de logo no site	Marketing	-
Ago/2017	Criação de materiais de PDV para divulgar novos serviços (ímãs/folhetos)	Marketing/Financeiro	R\$ 500
Ago/2017	Contratação de empresa terceirizada para cuidar das redes sociais	Marketing/Administrativo/Financeiro	R\$ 900,00/mês
Set/2017	Análise e escolha de quais estabelecimentos irão receber os materiais de	Administrativo/Comercial	-

	PDV		
Set/2017	Reunião com os estabelecimentos selecionados e entrega do material	Administrativo/Comercial	-
Out/2017 (mensal)	Monitoramento dos estabelecimentos/resultados redes sociais na divulgação	Administrativo/Comercial/Marketing	-
Mar/2018	Definir a ação de marketing via redes sociais para o novo produto	Marketing/Empresa terceirizada redes sociais	-
Abr/2018	Realizar a ação de marketing via redes sociais para o novo produto	Marketing/Empresa terceirizada redes sociais	R\$ 150,00 até R\$ 300,00.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.5.5.5. Serviços ao Cliente

O objetivo de serviço ao cliente é criar um setor no site onde o consumidor possa se cadastrar. Também será necessário treinar o setor de vendas para eventos/tele-entrega a fim de que sempre solicitem as mesmas informações que são pedidas no cadastro do site para os consumidores que entrem em contato por telefone, e-mail ou whatsapp. Após esse cadastro, o consumidor receberá o portfólio de produtos. O cadastro exigirá informações como nome, data de nascimento, como descobriu os novos serviços da empresa, endereço de entrega, telefone e e-mail, informações que serão enviadas para o setor comercial responsável, que irá passá-las para uma planilha Microsoft Excel.

Em conjunto com essa medida, a administração e o comercial da empresa irão registrar os estabelecimentos que já são clientes da empresa. Esse cadastro de PJ será mais extenso e detalhado, contendo informações como: tempo de parceria, quantidade de compras mensais, perfil de produto adquirido, perfil de cliente, localização, últimas negociações de volume/preço, entre outras que serão estudadas e definidas como importantes. Isso também será feito no Microsoft Excel.

O banco de dados de clientes PF, para tele-entrega e eventos, irá auxiliar a Cream a conhecer melhor o seu perfil de cliente e melhorar a sua comunicação direta e agilidade nos processos de venda, com o objetivo de fidelizar o mesmo. Também serve de ferramenta para direcionar promoções e quais novidades implementar. Para PJ, será útil para as novas negociações que a empresa possa ter com os estabelecimentos, para que informações úteis não fiquem concentradas em uma ou poucas pessoas e os funcionários possam ter acesso, tudo buscando um aperfeiçoamento do atendimento com cada um deles.

**Tabela 20 - plano de ação / serviços ao cliente.**

Marco-Chave	Medida de Desempenho	Responsável	Custo (R\$)
Jul/2017	Alteração no site para que contenha a aba cadastro	Marketing/TI	-
Ago/2017	Iniciar o desenvolvimento dos dois bancos de dados	Administrativo/Comercial	-
Out/2017	Banco de dados PJ finalizado	Administrativo/Comercial	-
Nov/2017	Reunião com a empresa terceirizada responsável pelas redes sociais para analisar o banco de dados PF e atualizar as estratégias de comunicação	Marketing/Comercial	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.6. PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Conforme demonstrado na Análise Situacional das vendas da empresa, a sazonalidade é muito presente na demanda mensal da Cream, sendo que o fator sazonal médio (média entre fatores sazonais dos anos de 2014, 2015 e 2016) varia muito cada mês. Na tabela abaixo, podemos verificar como ficaria a demanda para o ano de 2017, caso a empresa tivesse um crescimento de apenas 7% nas vendas, mantendo os mesmos serviços/clientes. Seguindo essa linha de raciocínio, se nada fosse modificado, as vendas em 2018, mesmo crescendo, estabilizando ou caindo, seguiriam com o mesmo fator sazonal médio.

**Tabela 21 – Previsão para o ano com crescimento de 7%.**

<b>Previsão para o ano de 2017</b>		
Crescimento de 7%	R\$ 1.968.058,49	
<b>Fator Sazonal Médio</b>	<b>Mês</b>	<b>Previsão 2017</b>
1,340	jan-17	R\$ 219.808,63
1,069	fev-17	R\$ 175.315,82
1,024	mar-17	R\$ 167.998,30
0,839	abr-17	R\$ 137.566,67
0,592	mai-17	R\$ 97.069,79
0,489	jun-17	R\$ 80.209,89
0,560	jul-17	R\$

		91.860,46
0,877	ago-17	R\$ 143.751,94
0,913	set-17	R\$ 149.768,67
1,118	out-17	R\$ 183.361,02
1,504	nov-17	R\$ 246.699,78
1,675	dez-17	R\$ 274.647,51

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a execução do Plano de Ação, já iniciado, foi feito um plano para a implementação de dois novos serviços, tele-entrega e eventos. A projeção abaixo representa um cronograma de vendas para os novos serviços baseados em seis fatores:

- Base de clientes da empresa, rede de contatos do sócio e capacidade de divulgação nos pontos de venda.
- Trabalho que será feito via redes sociais em uma página que já contém seis mil curtidas.
- Análise da concorrência na empresa com perfil mais parecido da Cream, a Stella Alpina, tivemos acesso a informações relativas a média de pedidos por mês tele-entrega e ticket médio.
- Análise do ticket médio e do volume mensal de tele-entrega da empresa Chiquinho Sorvetes, realizada por aplicativo e telefone.
- Análise da média mensal de casamentos em Porto Alegre (IBGE) e o fator sazonal de cada mês.
- Análise da média e fator sazonal mensal de festas de 15 anos em Porto Alegre e Região metropolitana com base nas informações fornecidas por uma empresa referência e especialista no assunto.
- Informações relevantes a época de Formaturas, algo que em geral ocorre nos mesmos meses do ano.

- Segmentos artesanal/natural/premium com potencial de crescimento.

Com esse cronograma, representado na Tabela 22, foi possível estimar como se comportariam as vendas dos novos serviços até que conseguissem uma certa consolidação. O tempo estimado foi um semestre para que o serviço já esteja atendendo um número considerável de clientes, levando em conta a capacidade de divulgação da empresa, o tamanho do mercado e a base de dados da concorrência. Os números ainda foram bem conservadores.

O curioso é o fator sazonal, que possui uma variação bem menor do que a encontrada nas vendas da Cream, é menor devido a dados concretos relativos ao número de tele-entregas não ser tão menor nos meses mais frios e a sazonalidade de eventos se comportar de forma diferente da de sorvetes. Meses que seriam demanda baixa, média e média-alta, são meses de alta para eventos, por exemplo: para eventos, abril e maio são meses com boa demanda (festas de 15 anos e casamentos) que seriam considerados, respectivamente, médio e ruim para o mercado de Sorvetes.

**Tabela 22 – Cronograma previsão de vendas novos serviços**

<b>Cronograma previsão de vendas novos serviços</b>				
<b>Mês</b>	<b>Eventos</b>	<b>Tele-entrega</b>	<b>Vendas</b>	<b>Fator Sazonal</b>
jul/17	2	5	R\$1.175,00	
ago/17	5	12	R\$2.900,00	
set/17	7	22	R\$4.450,00	
out/17	8	35	R\$5.825,00	
nov/17	9	45	R\$6.975,00	
dez/17	12	60	R\$9.300,00	
jan/18	17	85	R\$13.175,00	1,00
fev/18	11	90	R\$11.150,00	0,85
mar/18	23	98	R\$16.550,00	1,26
abr/18	18	78	R\$13.050,00	0,99

mai/18	19	73	R\$13.075,00	1,00
jun/18	20	66	R\$12.950,00	0,99
jul/18	14	61	R\$10.175,00	0,77
ago/18	15	71	R\$11.325,00	0,86
set/18	21	78	R\$14.250,00	1,09
out/18	20	84	R\$14.300,00	1,09
nov/18	17	96	R\$14.000,00	1,07
dez/18	17	90	R\$13.550,00	1,03
Ticket médio	R\$400,00	R\$75,00	R\$188.175,00	R\$13.129,17

Fonte: Elaborado pelo autor

É esperado que as vendas dos novos serviços representem um crescimento de 8% no faturamento anual em 2018, nesse caso, um crescimento com vendas melhor distribuídas ao longo do ano. Se analisarmos o fator sazonal, é visível que ele apresenta uma variação muito menos agressiva, o que contribuí para amenizar a sazonalidade de uma forma geral para a Cream, conforme Tabela 23. Vale ressaltar que as vendas tele-entrega e eventos possuem uma margem de lucro substancialmente maior.

Por fim, foi feito o Gráfico 5 para demonstrar como a curva sazonal de 2018 seria menos acentuada que 2017. Com a inclusão dos novos serviços, é possível reduzir, ainda que um pouco, a sazonalidade enfrentada pela empresa. Podemos observar que nos pontos mais críticos tivemos uma redução de 0,49 para 0,53 e 1,68 para 1,63, sendo o fator sazonal mínimo aumentou em 4% e o máximo diminuiu em 5%. No caso do máximo, isso não significa que as vendas diminuíram, apenas demonstra que elas estão mais próximas da média de vendas mensal, afinal, as vendas aumentaram tanto nos meses de frio quanto de calor.

**Tabela 23 – Previsão para o ano com crescimento de 8%**

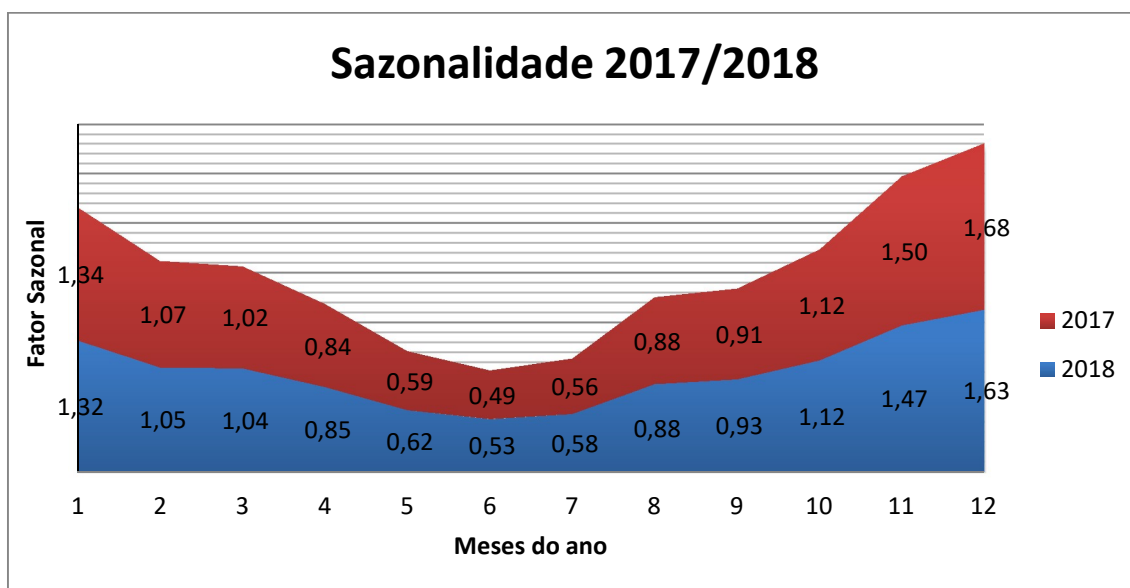
<b>Previsão para o ano 2018</b>	
Crescimento de 8%	R\$2.125.608,48



<b>Fator Sazonal</b>	<b>Mês</b>	<b>Previsão 2018 (Faturamento 2017 + renda novos serviços)</b>
1,32	jan/18	R\$232.983,63
1,05	fev/18	R\$186.465,82
1,04	mar/18	R\$184.548,30
0,85	abr/18	R\$150.616,67
0,62	mai/18	R\$110.144,79
0,53	jun/18	R\$93.159,89
0,58	jul/18	R\$102.035,46
0,88	ago/18	R\$155.076,94
0,93	set/18	R\$164.018,67
1,12	out/18	R\$197.661,02
1,47	nov/18	R\$260.699,78
1,63	dez/18	R\$288.197,51
1	Média mensal	R\$177.134,04

Fonte: Elaborado pelo autor

**Gráfico 5 – Comparativo sazonalidade 2017/2018**



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.7. AVALIAÇÃO E CONTROLE DOS RESULTADOS

As ações devem ser finalizadas dentro dos períodos previstos e pelos responsáveis estabelecidos. O engajamento de todos na empresa é essencial para que o plano de marketing proposto tenha sucesso e os objetivos sejam atingidos.

Para isso, serão realizadas reuniões periódicas para controle e avaliação do plano em ação. Os encontros serão mensais e todas as ações terão o seu status informado e serão reavaliadas. Para melhor verificar a evolução do plano, o ideal é documentar todas as reuniões formalmente. O autor deste estudo se propõe a fazer parte das reuniões e verificar o andamento e implementação do plano de marketing.

Essas medidas acima são fundamentais para verificar o andamento do plano e fundamentar possíveis alterações que possam ser necessárias durante o curso do mesmo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais apresentadas a seguir têm a intenção de demonstrar como os objetivos do presente estudo foram atendidos.

Objetivos específicos:

- Descrever e analisar a situação atual da empresa.

A empresa foi analisada de maneira total no estudo. Inicialmente, foram descritos os aspectos internos relativos à empresa, um resumo sobre a mesma, as metas que ela deseja atingir, sua marca, produtos, estratégia de preço, distribuição, promoção e vendas. Todos os fatores foram analisados para que fosse possível uma reflexão sobre seus pontos positivos e negativos.

- Analisar métodos de previsão quantitativos e fatores determinantes na seleção do método mais adequado.

Para atingir esse objetivo, foram feitas pesquisas bibliográficas nos principais trabalhos e artigos referentes à metodologia para seleção de métodos de previsão de demanda. Também foram pesquisados artigos e trabalhos que tiveram como tema a sazonalidade e utilizaram métodos de previsão de demanda como ferramenta de auxílio.

O fator determinante na seleção do método foi a sazonalidade. Era imprescindível que ele fosse destinado para demandas que apresentassem um padrão sazonal; que fosse simples, ou seja, com o menor número de variáveis e uma relação simples entre as mesmas; e que servisse não apenas como uma ferramenta para prever a demanda, mas que pudesse ser utilizado para analisar o nível de sazonalidade do período dos dados utilizados.

O método selecionado foi o Método Sazonal Multiplicativo. A escolha se mostrou correta, pois ele nos proporcionou a possibilidade de propor cenários e prever a demanda de cada um deles e, mais importante do que isso, possibilitou analisar o padrão sazonal de outros dados e cruzar com os dados da empresa, o que foi essencial para a formulação da estratégia.

- Descrever e analisar a situação do mercado estudado.

O ambiente externo foi analisado de forma total, primeiramente através de uma descrição dos principais concorrentes da empresa, com dados concretos sobre aquelas que atuam no ramo de sorvetes na mesma

localização da Cream. Essa pesquisa considerou fatores como preço, produto, distribuição, capacidade de produção e comunicação. Dados relevantes aos novos serviços que a Cream irá prestar foram coletados de maneira satisfatória, fornecendo uma boa base para formulação da estratégia.

Após a análise dos concorrentes, foi realizado um estudo sobre o mercado em que a Cream se insere e suas tendências. Nessa parte, foram utilizados os principais artigos sobre o mercado de sorvetes no Brasil e na área de atuação da Cream, para saber como estava a sua situação atual e para qual direção ele estava indo, além de pesquisas sobre alternativas que as empresas podem buscar para aumentar o número de clientes atendidos. Com isso, foi possível determinar quais as oportunidades oferecidas pelo mercado, e onde a empresa deveria focar seus esforços. Todas as informações coletadas foram analisadas, algumas graficamente, para que garantissem uma base concreta na formulação das oportunidades.

- Propor uma estratégia de marketing a ser seguida através de um plano de ações e projeções financeiras.

Para propor a estratégia de marketing a ser seguida, foi realizada a elaboração de uma matriz SWOT, onde foi possível identificar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças. Foi feita uma combinação desses pontos para aproveitar as oportunidades, se prevenir das ameaças, maximizar os pontos fortes e corrigir os pontos fracos aproveitar as oportunidades, precaver-se das ameaças, capitalizar nos pontos fortes e corrigir os pontos fracos. Essas informações possibilitaram a elaboração de objetivos e para atingi-los foi criada uma estratégia com um plano de ações.

Por fim foi elaborado o cronograma de previsão de vendas dos novos serviços, que foi baseado nos seguintes fatores concretos: informações precisas sobre desempenho do serviço tele-entrega pelos concorrentes, análise do comportamento sazonal anual dos três tipos principais de eventos em comparação com o da Cream, o potencial de comunicação da empresa e o crescimento do segmento artesanal/natural/premium. Com base nessas informações, é viável estimar que, caso a empresa siga a estratégia e ações proposta, avalie e controle os resultados, as vendas ocorram conforme previsto.

Objetivo Geral:

- Desenvolver uma estratégia de produto ou mercado que aumente as vendas de uma maneira mais igualitária, reduzindo a sazonalidade enfrentada pela empresa.

O segmento em que se encontra a Cream possui uma dificuldade em comum entre todas as empresas, a sazonalidade de demanda, por se tratar de um produto que tem uma tendência maior de consumo quando o clima está quente. Isso se intensifica no mercado onde a empresa em questão atua, a região sul do país, onde as estações são bem definidas e há uma grande diferença de temperatura ao longo do ano.

Através do trabalho elaborado, foi possível atingir a parte inicial do objetivo, visto que uma estratégia foi desenvolvida: um canal de distribuição para tele-entrega e eventos que, se comportarem de acordo com o cronograma de vendas, a previsão de demanda do ano seguinte será menos sazonal que a do ano vigente, pois o acréscimo de vendas será distribuído de uma forma mais equilibrada em cada mês.

A adoção, por parte da empresa, da estratégia no seu estágio inicial, é um bom sinal, já foram desenvolvidos portfólios para os serviços de tele-entrega e eventos e ambos já estão sendo oferecidos pela empresa, além disso, a Cream já concordou com a adoção da nova logomarca e pretende posicionar-se como uma empresa que trabalha com produtos artesanais e utiliza ingredientes naturais. O que oferece indícios de que todas as ações propostas no plano de ação sejam seguidas, algo essencial para atingir o objetivo geral.

## 5.1. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente trabalho enfrentou as seguintes limitações no seu decorrer:

- A Previsão de demanda / venda dos novos serviços leva em conta apenas informações passadas, porém podem surgir fatores que alterem as previsões.
- Ausência de dados públicos sobre o mercado de eventos.

- Dificuldade de encontrar informações sobre as vendas dos concorrentes no mercado de eventos.
- Falta de material sobre estratégias de marketing para gerir a sazonalidade no ramo de atuação da empresa.

## 5.2. SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Somente um estudo não é suficiente para desenvolver uma teoria sobre o tema. Por isso, é necessária a realização de replicações. As sugestões para que se abram novas frentes e alternativas são buscar novas aplicações sobre o tema do estudo, como:

- Propor um estudo para uma empresa na situação inversa, ou seja, desenvolver um canal de venda para organizações com o mesmo objetivo.
- Pesquisar na área de atuação da empresa de uma forma global, compilando estratégias de produto e mercado de diversas organizações do ramo de sorvetes.
- Estudo sobre o grau de efetividade ao comparar padrões sazonais diferentes com o objetivo de elaborar estratégias de mercado para um mesmo produto.

## BIBLIOGRAFIA

AAKER, David A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.

ABIS. Disponível em:

<[http://www.abis.com.br/estatistica\\_producaoconsumodesorvetesnobrasil.html](http://www.abis.com.br/estatistica_producaoconsumodesorvetesnobrasil.html)  
> Acesso: maio 2017.

GONTIJO, JULIANA. **Empresas faturam R\$ 9 bilhões com serviço delivery em 2015**. Disponível em:  
<<http://www.otempo.com.br/capa/economia/empresas-faturam-r-9-bilhoes-com-servico-delivery-em-2015-1.1268936>. Acesso: junho de 2017>.

ALVES, JÚLIA. **Sorveteria Miski começa a vender franquias e visa expansão para o Exterior**. Disponível em:  
<<http://zh.clicrbs.com.br/rs/opiniao/colunistas/rede-social/noticia/2017/02/sorveteria-miski-comeca-a-vender-franquias-e-visa-expansao-para-o-exterior-9731873.html>>. Acesso: maio de 2017.

ANDERSON, Dole A. **O fator sazonal no Brasil**. Rev. adm. empres., São Paulo, v.3, n.9, p.41-60, dez. 1963. Disponível em:  
<<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901963000300002>>. Acesso: setembro de 2016

ANSOFF, Igor. **The Corporate Strategy**. McGraw Hill. 1965

ARMSTRONG, J. **Selecting Forecasting Methods**. In: ARMSTRONG, J. Principles of Forecasting: a Handbook for Researchers and Practitioners. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2001b.

ARMSTRONG, J. **Standards and Practices for Forecasting**, In: ARMSTRONG, J. **Principles of Forecasting: a Handbook for Researchers and Practitioners**. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2001e.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARON, R. V. **Seasonality in tourism: A guide to the analysis of seasonality and trends for policy making**. Technical Series, 2. The Economist Intelligence Unit. Londres, 1975. /

BLANKSON, Charles. **Some issues about the concept of positioning: an overview**. Atlantic Marketing Association Conference, 2001, Portland.

BOWERSOX, DONALD J.; COOPER, M. BIXBY; CLOSS, DAVID J. **Gestão Logística de Cadeias de Suprimentos**. 4ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

BUTLER R. W. **Seasonality in tourism: Issues and implications**. In: T. Baum e S. Lundtorp (eds.), **Seasonality in tourism**, Pergamon. Londres, 2001.

CHURCHILL, ; PAUL PETER, J. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

CLARKE, CHRIS. **The Science of Ice Cream**. 2. ed. Londres: Royal Society of Chemistry, 2012.

DAROIT, Guilherme. **Em Expansão, mercado de sorvetes enfrenta desafios: Produtos premium e adequação ao inverno alavancam alta do doce**. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=183074>>. Acesso: agosto de 2016.

DE OLIVEIRA, Altair. **Módulo de Plano de Marketing**. ESAB – Escola Superior Aberta do Brasil, 2008.

DICKSON, Peter R. **Marketing Management**. The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers, 1994.



GERHARDT, Tatiana E.; SILVEIRA, Denise T. **Métodos de pesquisa**; Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HUTT, M. D.; SPEH, T. W. B2B: Gestão de Marcas em Mercados Industriais e Organizacionais. 7.ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

IBGE. Disponível em:  
<<http://ibge.gov.br/cidadesat/painel/casamentos.php?lang=&codmun=431490&search=||infograficos:-casamentos-separacoes-e-divorcios>>. Acesso: junho 2017.

JANG, S. **Mitigating tourism seasonality: A quantitative approach**. Annals of Tourism Research, v 31 (4): pg 819-836, 2004.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. **Administração de Marketing**. 14<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEHMANN, Donald R; WINER, Russel S. **Product Management**, 3. ed. Bostons: McGraw-Hill/Irwin, 2001.

LEMOS, Fernando de Oliveira. **Metodologia para Seleção de Métodos de Previsão de demanda**. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. 2001

MAKRIDAKIS, S., WHEELWRIGHT, S. C. & HYNDMAN, R. J. **Forecasting – methods and applications**, 3a ed., John Wiley, New York, 1998.

MAKRIDAKIS, S. **Metaforecasting: Ways of Improving Forecasting Accuracy and Usefulness**. International Journal of Forecasting v. 4, n. 3, 1988.

MINTEL. **A região Nordeste é o novo oásis do mercado de sorvetes premium, revela Intel**. Disponível em: <<http://brasil.mintel.com/imprensa/alimentos-e-bebidas/a-regiao-nordeste-e-o-novo-oasis-do-mercado-de-sorvetes-premium-revela-mintel.>>. Acesso: maio 2017.

MORRETIN, P. A.; TOLOI, C. M. C. **Previsão de séries temporais**. 2. ed. São Paulo: Atual Editora, 1987.

MÜLLER, Andreas; GRANDI, Marcel. **Weather Derivatives: A Risk Management Tool for Weather-sensitive Industries**, The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice, 25, issue 2, p. 273-287, 2000.

Newsome, D., Moore, S. A. e Dowling, R. K. **Natural area tourism: Ecology, impacts and management**. Aspects of Tourism 4, Channel View Publications. Sidney, 2001.

PELLEGRINI, Fernando Rezende. **Metodologia para Implementação de Sistemas de Previsão de Demanda**. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2000.

Peppers, D., & Rogers, M. (2001). One to One B2B. Oxford: Capstone

PIMENTEL, E. M. **Estratégias para a gestão da sazonalidade: a oferta turística algarvia**. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro. Portugal, 2008.

PINHEIRO, DIEGO. **Mercado de sorvetes no Brasil crescerá 81% até 2020**. Disponível em: <<http://www.sm.com.br/detalhe/megamercado/mercado-de-sorvetes-crescera-81-ate-2020>>. Acesso: Abril de 2017

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining competitive performance**. New York: Free Press, 1985.

PRIDE, W. M.; FERRELL, O. C. **Marketing Conceitos e Estratégias**. 11<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2001.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manuel de recherche en sciences sociales**. Paris: Du- nod, 1995.

SCHWANDT, Thomas A. **Qualitative Inquiry: A Dictionary of Terms**. SAGE Publications, Inc, 1997.

SEBER, G. A. F. **Linear regression analysis**, John Wiley, New York, 1977.

SPEEDING, T; CHAN, K. **Forecasting Demand and Inventory Management Using Bayesian Time Series**. Integrated Manufacturing Systems. v. 11, n. 5, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. - **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo, Atlas, 1987.

WOOD, Marian Burk. **The marketing plan: a handbook.** Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

YIN, R. K., **Applications of Case Study Research,** NewburyPark: Sage 1994.



## ANEXO A – Tabela de Produtos

<b>Produto</b>	<b>Volumes disponíveis</b>
1. Picolés de Fruta	Porção individual ou caixa com 24 unidades
Picolés Especiais	Porção individual ou caixa com 21 unidades
Picolés Alcoólicos	Porção individual, caixa com 21 ou 24 unidades
Picolés Cremosos	Porção individual, caixa com 21 ou 24 unidades
Picolés Dailyfit	Ainda não especificados
2. Sorvetes Clássicos	Potes de 100ml, 2l e 7l
Sorvetes Diferenciados	Potes de 2l e 7l
Sorvetes Premium	Potes de 2l e 7l
Sorvetes Gourmet	Potes de 100ml, 2l e 7l
Sorvetes soft	Potes de 10l
Boleados	Unidade ou 20 bolas
Sorvetes Dailyfit	Potes de 480ml e 7l
3. Tortas de Sorvete	Unidade, caixas com cinco fatias ou inteira com até 19 fatias
Barras	Caixas com 15 fatias
Caldas	300 ml ou 1l
Tortinhas	Caixas com quatro unidades
4. Receitas especiais	Sob demanda do cliente

### **Sorvetes 2L**

#### **Clássicos:**

Chocolate, Creme, Flocos, Morango

#### **Diferenciados:**

Abacaxi, Banana, Coco, Leite Condensado, Limão, Pistache

#### **Premium:**

Bariloche, Chocolate Trufado, Creme com Canela, Doce de Leite, Kinder, Vanilla com Favas

**Gourmets:**

Cheesecake com Morango, Creme com Cardamomo, Creme Diet, Gengibre, Goiaba

**Sorvetes 7L**

**Clássicos:**

Chocolate, Creme, Flocos, Morango

**Diferenciados:**

Abacaxi, Banana, Chiclete, Coco, Leite Condensado, Limão, Mamão, Maracujá, Napolitano, Pistache, Uva

**Premium:**

Bariloche, Chocolate Trufado, Doce de Leite, Iogurte Grego com Frutas Vermelhas, Kinder, Menta com Chocolate, Nozes, Sonho Branco, Torta de Banana

**Gourmets:**

Frutas Vermelhas, Goiaba, Cheesecake.

**Sorvetes 10L**

**Soft (POP):**

Chocolate, Creme, Flocos, Morango

**Tortas de Sorvete**

**Banana, Cheesecake, Kids, Mousseline, Nozes, Pistache, Merengue**

6cx fatias

## **Barras**

### **Creme, Creme Triângulo (com merengue)**

Barra com 15 fatias

### **Creme Triângulo Puro**

Barra com 15 fatias

### **Creme com Amêndoa**

Barra com 15 fatias

## **Boleados**

### **Clássicos:**

Chocolate, Creme, Flocos, Morango

### **Diferenciados:**

Abacaxi, Banana, Chiclete, Coco, Leite Condensado, Limão, Mamão, Maracujá, Napolitano, Pistache, Uva

### **Premium:**

Bariloche, Chocolate Trufado, Doce de Leite, Iogurte Grego com Frutas Vermelhas, Kinder, Menta com Chocolate, Nozes, Sonho Branco, Torta de Banana

### **Gourmets:**

Queijo

## **Caldas**

### **Chocolate, frutas vermelhas:**

1 Litro

300mL



## **Tortinhas**

### **Bombom, Ganache, Menta, Nozes**

Caixa com quatro unidades

## **Picolés de Fruta**

### **Abacaxi, Açaí, Limão, Maracujá, Uva**

Caixa com 24 unidades

## **Picolés Cremosos**

### **Chocolate, Doce de Leite, Morango**

Caixa com 24 unidades

### **Chocomenta (coberto com chocolate), Vanilla (coberto com chocolate)**

Caixa com 21 unidades

## **Picolés Especiais**

### **Cheesecake c/ recheio morango (cobertura choc. Branco), Bombom de Avelã (coberto com chocolate),**

### **Picolés Torta Z No palito**

Caixa com 21 unidades

## **Picolés Alcoólicos**

### **Caipirinha, Espumante com Morango, Margarita, Piña Colada, Sex on The Beach**

Caixa com 24 unidades

## **Marula**

Caixa com 21 unidades

## **Picolés linha saudável**

Picolé Dailyfit Cacau Zero

Picolé Dailyfit Frutas Vermelhas

Picolé Dailyfit Whey Protein

## **Sorvetes 100mL**

### **Clássicos:**

Chocolate, Creme, Morango

### **Gourmets:**

Chocolate Diet

Creme Diet

## **Sorvetes DAILYFIT (Pote 480mL e Caixa 7L)**

<b>Sabores</b>
Whey Cacau
Whey Banana
Isotônico Limão
Pré-Treino Açaí
Termo Cacau com Pimenta
Sorbet Frutas Vermelhas
Sorbet Detox
Vanilla Brownie FIT
Cacau Brownie FIT

## **Caldas (1 Litro e 300mL)**

<b>Sabores</b>
Doce de Leite
Frutas Vermelhas

### **Sorvetes sob Encomenda (Pote 2L, Caixa 7L)**

<b>Sabores</b>
Algodão Doce
Brigadeiro
Cereja
Chocolate Branco
Creme com Merengue
Doce de Leite Granizado
Málaga
Melão
Nata Mesclada com Goiaba
Prestígio
Sonho de Valsa
Torta de Limão

### **Sorvetes Gourmet (Pote 2L e Caixa 7L)**

<b>Sabores</b>
Abacaxi com Cardamomo
Açaí
Cachaça com Butiá
Cachaça com Uva
Café
Caipirinha
Chocolate Dark (70%)
Chocolate Diet
Cupuaçu
Framboesa
Frutas Vermelhas
Gelatos

Gianduia
Goiabada
Manga
Manjeriçao
Mirtilo
Paçoca
Pistache (100%)
Queijo

## ANEXO B – PORTFÓLIO TELE ENTREGA PESSOA FÍSICA



# Tele-entrega

Produto feito com ingredientes naturais.

**Pedido mínimo: R\$50**

**Taxa de entrega: R\$ 15 - 25**

Valor para Porto Alegre/RS,  
região metropolitana consultar.

**Taxa de entrega grátis  
para pedidos acima de  
R\$150**

**Pedidos de Segunda a Quinta, das 8:00  
às 12:00, 13:00 às 17:00**

Encomendas via Whatsapp, e-mail ou telefone: (51) 3227 4245  
comercial@creamsorvetes.com.br



# Tele entrega

Produto feito com ingredientes naturais.

**Tortas de Sorvete**  
**Unidade, caixas com 5**  
**fatias ou inteira com até 19**  
**fatias – R\$5, R\$25, R\$80**



**Barras**  
**Caixas com 15 fatias –**  
**R\$35**



**Tortinhas**  
**Caixas com 4 unidades –**  
**R\$25**



Encomendas via Whatsapp, e-mail ou telefone: (51) 3227 4245  
comercial@creamsorvetes.com.br



# Tele entrega

Produto feito com ingredientes naturais.

**Sorvetes Soft**  
**Potes de 10l – R\$80**



**Sorvetes Clássicos**  
**Potes de 100ml, 2l e 7l – R\$2, R\$25 e R\$70**

**Sorvetes Diferenciados**  
**Potes de 2l e 7l – R\$30 e R\$90**



**Sorvetes Premium**  
**Potes de 2l e 7l – R\$25 e R\$80**

**Sorvetes Gourmet**  
**Potes de 100ml, 2l e 7l – R\$3,50, R\$40 e R\$100**



**Sorvetes Boleados**  
**Unidade ou 20 bolas – R\$3 e R\$60**

**Sorvetes Dailyfit**  
**Potes de 480ml e 7l – R\$20 e R\$240**



Encomendas via Whatsapp, e-mail ou telefone: (51) 3227 4245  
comercial@creamsorvetes.com.br



# Tele entrega

Produto feito com ingredientes naturais.

**Picolés de Fruta – R\$2,50**  
**Caixas com 12 ou 24 – R\$ 30**  
**ou R\$60**



**Picolés Especiais – R\$4,00**  
**Caixas com 12 ou 24 – R\$48**  
**ou R\$90**



**Picolés Cremosos – R\$3,50**  
**Caixas com 12 ou 24 – R\$42**  
**ou R\$80**



**Picolés Dailyfit – R\$6,00**  
**Caixas com 12 ou 24 – R\$72 ou**  
**R\$144**



**Picolés Alcoólicos – R\$4,60**  
**Caixas com 12 ou 24 – R\$55 ou**  
**R\$110**



Encomendas via Whatsapp, e-mail ou telefone: (51) 3227 4245  
comercial@creamsorvetes.com.br



## ANEXO C – PORTFÓLIO EVENTOS



# Eventos

Produto feito com ingredientes naturais.

## Pedido mínimo: R\$150

Entregas fora do horário comercial / sábados  
agendar com até um dia de antecedência.

## Frete grátis em pedidos acima de R\$220

## Concessão de carrinho em pedidos acima de R\$500

## Aluguel carrinho R\$150



Encomendas via Whatsapp, e-mail ou telefone: (51) 3227 4245  
comercial@creamsorvetes.com.br



# Eventos

Produto feito com ingredientes naturais.

**Picolés de Fruta – R\$2,50**  
**Caixas com 12 ou 24 – R\$ 30 ou R\$60**



**Picolés Especiais – R\$4,00**  
**Caixas com 12 ou 24 – R\$48 ou R\$90**



**Picolés Cremosos – R\$3,50**  
**Caixas com 12 ou 24 – R\$42 ou R\$80**



**Picolés Dailyfit – R\$6,00**  
**Caixas com 12 ou 24 – R\$72 ou R\$144**



**Picolés Alcoólicos – R\$4,60**  
**Caixas com 12 ou 24 – R\$55 ou R\$110**



**Sorvetes Clássicos – R\$1,50**  
**Caixas com 50 ou 100 potes – R\$75 ou R\$150**

**Sorvetes Gourmet – R\$3,50**  
**Caixas com 50 ou 100 potes – R\$175 ou R\$350**



Encomendas via Whatsapp, e-mail ou telefone: (51) 3227 4245  
comercial@creamsorvetes.com.br

**ANEXO D – NOVA MARCA**



## ANEXO E – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

### Roteiro semiestruturado entrevista

Sazonalidade

O que você entende por sazonalidade?

Como isso afeta a Cream?

A empresa possui alguma estratégia para combater a sazonalidade? Se sim, alguma relacionada com a área de marketing?

É possível amenizar esse fenômeno?

A empresa

Qual imagem você tem da Cream?

Qual a história da empresa?

Qual a estratégia que a Cream possui para se diferenciar da concorrência e aumentar sua participação no mercado?

Existem metas? De que tipo?

Qual a sua imagem ideal para a Cream quando o assunto é negócio e marca?

Como você vê a Cream em 5 anos?

Como se comportam as vendas da empresa?

**Produto**

Como você definiria a qualidade do produto percebida pelos consumidores?

Quais são as características principais dos produtos Cream?

Como vocês lidam com a questão de design nesse mercado? Incluindo aparência e facilidade de uso.

Como é trabalhado a marca Cream nos produtos?

Como é desenvolvida a embalagem?

Sobre as informações acima, quais aspectos que levam os concorrentes em consideração?

Qual o ciclo de vida dos produtos Cream? Sorvete / Picolé

### **Preço**

Como é formado o preço final dos produtos?

Quais aspectos são mais levados em conta, internos (objetivos do marketing, custos...) ou externos (mercado e demanda, concorrência, economia, governo...)?

Você diria que os preços da Cream são mais com: base nos custos / base na concorrência ou base na percepção do consumidor?

### **Distribuição**

Como é feita a distribuição dos produtos? De forma direta ou indireta?

Quais são os principais intermediários? Qual o papel desempenhado por eles?

Quais as características dos intermediários? Nível de serviço, localização, disponibilidade...

Quantos canais de distribuição existem até o consumidor final?

Existe algum ponto de venda próprio?

Sobre as informações acima, quais aspectos que levam os concorrentes em consideração?

### **Promoção**

Como é feita a comunicação da Cream com seus clientes?

É feita algum investimento em propaganda da empresa? Se sim, como é feito?

A empresa tem relatos de comunicação envolvendo publicidade?

É feito algum investimento em relações públicas?

A empresa realiza/já realizou algum tipo de promoção? Seja para o consumidor final, o canal ou à força de vendas.

São realizadas vendas pessoais? Qual a estrutura tamanho e alocação da equipe?

Sobre as informações acima, quais aspectos que levam os concorrentes em consideração?

### **Mercado**

Como é situada a empresa em relação aos concorrentes?

Quais estratégias de combate à concorrência?

Quais os diferenciais da empresa perante às demais inseridas no mercado?

O que você vê como oportunidade para crescer ou se diferenciar da Cream perante os concorrentes?

Qual maior ameaça da Cream hoje em dia?

Que barreiras vocês enfrentam no crescimento do negócio? Onde estão os gargalos do negócio?

Qual o motivo de decidir entre comprar um produto Cream e não outro?

O que pode ser melhor explorado na empresa e o que poderia sair do foco?

Quais aspectos da Cream reforçam a lealdade dos públicos?