

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

PAOLA GRACIANO DE SOUZA

PLANO DE COMUNICAÇÃO:
Empresa de doces artesanais *Doce Mannia*

Porto Alegre
2013

PAOLA GRACIANO DE SOUZA

PLANO DE COMUNICAÇÃO:

Empresa de doces artesanais *Doce Mannia*

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. Dr. José Carlos Fiorioli

Porto Alegre

2013

PAOLA GRACIANO DE SOUZA

PLANO DE COMUNICAÇÃO:

Empresa de doces artesanais *Doce Mannia*

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. Dr. José Carlos Fiorioli

Conceito final:

Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. José Carlos Fiorioli – UFRGS

AGRADECIMENTOS

À proprietária da *Doce Mannia*, Sheila Vargas, pelo tempo e atenção dispensados.

Ao Prof. Fiorioli pela disposição, gentileza e contribuições sempre contundentes ao trabalho.

Aos meus queridos pais, pelas oportunidades, carinho, compreensão e ajuda incondicional.

Ao Daniel, por me acompanhar nos estudos e compreender minha dedicação.

A Deus, por ter me permitido viver ao lado de pessoas tão magníficas.

“Não sou nada.
Nunca serei nada.
Não posso querer ser nada.
À parte isso, tenho em mim
todos os sonhos do mundo.”

(Fernando Pessoa)

RESUMO

Este trabalho tem por finalidade apresentar um plano de comunicação para uma empresa que produz doces artesanais, com o objetivo de melhorar seu posicionamento por meio de uma correta estratégia de comunicação. Para tanto, foi realizada uma análise de seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (análise *SWOT*), bem como um levantamento das características do mercado em que opera. Tais passos foram concretizados por meio da coleta de informações junto à empresa e de pesquisas sobre o setor. Após, foram sugeridos os canais de comunicação mais efetivos para melhor posicionar a empresa em seu mercado e dirimir a resistência enfrentada pelo produto oferecido com relação à variável preço.

Palavras-chave: Plano de comunicação. Análise *SWOT*. Mercado. Doces artesanais.

ABSTRACT

This study aims to present a Communication Plan for a company that produces handmade sweets, with the objective of improving its position by means of a proper communication strategy. Therefore, we performed an analysis about its *strengths*, weaknesses, opportunities, and threats, as well as a survey on the characteristics of the market in which the company operates. These steps were achieved by collecting information from the company and researches on the sector. Afterwards, more effective communication channels to better position the company in its market and cancel the resistance against the product offered regarding the variable price were suggested.

Keywords: Communication plan. SWOT Analysis. Market. Pâtisserie.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comunicação integrada de marketing.....	21
Figura 2 – Promoção: comunicação integrada de marketing.	22
Figura 3 – Elementos do processo de comunicação.....	23
Figura 4 – Distribuição dos hits.	25
Figura 5 – Considerações no estabelecimento do preço.	29
Figura 6 – Perfil de seguidores da <i>Doce Mannia</i> no <i>Facebook</i>	47
Figura 7 – Página da empresa <i>Doce Mannia</i> no <i>Facebook</i>	51
Figura 8 – Exemplo de perfilamento no gerenciador de anúncios do <i>Facebook</i>	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pontos fortes e pontos fracos.....	36
Quadro 2 – Ambiente econômico.....	38
Quadro 3 – Mercado e ambiente competitivo.....	39
Quadro 4 – Ambiente tecnológico.....	40
Quadro 5 – Ambiente natural.....	40
Quadro 6 – Análise da concorrência.....	41
Quadro 7 – Estratégia de aproveitamento das capacidades.....	43
Quadro 8 – Estratégia de minimização das limitações.....	44
Quadro 9 – População residente por sexo e município no Rio Grande do Sul.....	43
Quadro 10 – Perfil etário da população do município de Sapucaia do Sul.....	44
Quadro 11 – Distribuição de renda per capita por domicílio em Sapucaia do Sul.....	44
Quadro 12 – Etapas do orçamento de comunicação.....	54
Quadro 13 – Planejamento das ações de comunicação.....	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percentual das pessoas que utilizaram a internet para cada finalidade..26

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria
Abrafesta	Associação dos Profissionais, Serviços para Casamentos e Eventos Sociais
AES SUL	AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
CEEE	Companhia Estadual de Energia Elétrica
CIM	Comunicação Integrada de Marketing
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PROPAN	Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação
ROI	<i>Return on Investment</i>
SAE	Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEO	<i>Search Engine Optimization</i>
SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities, threats</i> : pontos fortes, pontos fracos, oportunidades, ameaças
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Definição da empresa	16
2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA	18
3 OBJETIVOS	19
3.1 Objetivo geral	19
3.2 Objetivos específicos	19
4 JUSTIFICATIVA	20
5 REVISÃO TEÓRICA	21
5.1 Comunicação de marketing	21
5.2 Marketing de produto	23
5.3 Marketing digital	24
5.3.1 Redes sociais	26
5.4 Mercados de luxo	27
5.5 Precificação e valor	28
5.6 Plano de comunicação	29
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
6.1 Coleta de dados da empresa	33
6.2 Entrevistas em profundidade	32
7 ANÁLISE SWOT	34
7.1 Forças e fraquezas	34
7.2 Oportunidades e ameaças	37
7.2.1 Ambiente econômico	37
7.2.2 Mercado e ambiente competitivo	38
7.2.3 Ambiente tecnológico	39
7.2.4 Ambiente físico-natural	40
8 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	41
9 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS	43
9.1 Estratégias de aproveitamento das capacidades	43
9.2 Estratégias de minimização das limitações	43
10 PLANO DE COMUNICAÇÃO	45
10.1 Objetivos da comunicação	45

10.2 Definição de missão	45
10.3 Definição de visão	46
10.4 Identificação do público-alvo	46
10.5 Definição das ações de comunicação	48
10.6 Ações de comunicação para canais <i>off-line</i>	49
10.7 Ações de comunicação para canais <i>on-line</i>	50
10.7.1 <i>Estrutura e proposta de um website</i>	50
10.7.2 <i>Utilização de redes sociais</i>	51
11 ORÇAMENTO	54
12 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES	55
13 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS	56
14 CONCLUSÕES	56
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	60
ANEXO A – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	64
ANEXO B - PROJETO DE LEIATE DO <i>WEBSITE</i> DA EMPRESA <i>DOCE MANNIA</i>	68

1. INTRODUÇÃO

Recentemente, com o crescimento do número de empreendedores no Brasil, presenciou-se um aumento do interesse de pequenas empresas pelas ferramentas de marketing. Muito embora o custo envolvido nesses investimentos tenda a criar empecilhos para boa parte desses empreendedores (cuja profissionalização é baixa), a sobrevivência do negócio acaba impulsionando a preocupação com a imagem e posicionamento dessas organizações.

As pequenas empresas podem sobreviver temporariamente sem investimentos em comunicação, mas, a longo prazo, a ausência de uma estratégia adequada de aproximação com o público-alvo tende a condenar o empreendimento a pequenos redutos de mercado até o ponto de extingui-los, dada a existência de concorrentes ávidos por expansão.

Dessa forma, pequenas organizações devem dar especial atenção ao composto de comunicação desde os primórdios de suas operações, estabelecendo o mais cedo possível um posicionamento que favoreça o bem/serviço que oferecem, atraindo o público-alvo esperado, parcerias sinérgicas com outras organizações, margem de lucro desejada, entre outros aspectos mercadológicos bastante dependentes das decisões tomadas no âmbito da comunicação.

Os doces artesanais para o mercado de festas não satisfazem apenas a necessidade primária de alimentação, mas também a busca por diferenciação, exclusividade e pertencimento a uma classe de elevado *status*, enquadrando este tipo de doce como um item de luxo. Segundo Granero e Albuquerque (2007, p. 2) “os consumidores procuram motivos racionais para comprarem, quando, na verdade, buscam alimentar o próprio ego”.

Os dados sobre esse mercado ainda são pouco conclusivos devido à preferência desses pequenos empreendedores pela informalidade. Essa escolha está ligada tanto a exigências sanitárias feitas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), quanto pelo desestímulo dos custos tributários e trabalhistas. São negócios normalmente iniciados em ambiente familiar ou mesmo entre amigos, contendo um pequeno quadro de funcionários que varia conforme as oscilações da demanda.

É, portanto, da natureza desse negócio que os novos clientes venham por meio de indicações, formando uma rede de contatos em que o compartilhamento de impressões torna-se fundamental para a expansão das atividades.

Diversas tendências de confeitaria decorativa têm como principal origem os EUA, embora a *pâtisserie* (tipo de padaria especializada em bolos e doces) seja um tradicional ramo gastronômico francês. Um livro sobre *Cake Pops* (pirulitos com cobertura de chocolate) chegou a ficar durante sete semanas entre os mais vendidos no país na lista do jornal *New York Times* (FLAM, 2011).

Segundo o *site ModernBaking* (2013), as noivas americanas cada vez mais estão conectadas à internet procurando opções individualizadas, modernizando a confeitaria tradicional, uma vez que não escolhem mais os bolos presentes em livros ou portfólios. Os novos anfitriões buscam características que imprimam às festas um pouco de si mesmos e que as tornem marcantes em cada detalhe para o convidado. Os doces e os bolos devem combinar com o cenário de festa, com o traje dos noivos e até com a iluminação do ambiente.

Os *cupcakes* (pequenos bolos decorados projetados para uma pessoa) são também uma tendência americana, com origem em Los Angeles e Nova York. A *Sprinx*, primeira confeitaria totalmente dedicada a fabricar *cupcakes*, surgiu em Los Angeles e expandiu rapidamente suas operações para outras cinco localidades na Califórnia, Texas e Arizona. Em 2009, cerca de 12 confeitarias especializadas em *cupcakes* foram abertas somente em Washington (GROSS, 2009, tradução nossa). A indústria de *cupcakes* já movimentava de US\$200 milhões a US\$250 milhões nos EUA, com três anos seguidos de sólido crescimento (GRIFFIN, 2011). Estima-se que os *cupcakes* já sejam servidos em 13% dos casamentos nos Estados Unidos (WEDDING INDUSTRY STATISTICS, 2011).

No Brasil, esse estilo de doce chegou em 2006, primeiramente como brinde em festas e eventos, depois constituindo uma categoria à parte. Assim como nos EUA, surgiram franquias especializadas unicamente na fabricação do produto.

Em Porto Alegre, a *Cupcake Store* surgiu como a mesma proposta da *Sphinx*. Enfrentando a saturação do mercado com o surgimento de concorrentes locais, a empresa se viu obrigada a diversificar seu portfólio, oferecendo cursos para confeitários, tortas, bolos e outros pequenos doces decorativos. O proprietário daquela empresa foi entrevistado neste trabalho para melhor compreensão das características do setor.

No ramo de *pâtisserie*, um dos mais famosos estabelecimentos da cidade é o *Diego Andino Pâtisserie*. O estabelecimento já foi premiado seis vezes pelo *Guia Veja* (guia gastronômico promovido pela revista *Veja*) e se descreve como uma “alternativa de confeitaria artesanal contemporânea, fora de centros comerciais e *shoppings*”. Diferencia-se, conforme o *website* do estabelecimento, pelo elevado padrão de qualidade, criatividade, variedade e sofisticação dos produtos. O local também oferece seu espaço durante a noite para eventos e reuniões. São 720 m² disponíveis. Os doces da *pâtisserie* podem ou não ser degustados durante os eventos, constituindo um serviço à parte.

De acordo com um estudo da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), o faturamento do setor de panificação cresceu 11,6% em 2012, em comparação com 2011, para R\$ 70,29 bilhões. O mercado tem registrado o surgimento de confeitarias especializadas em um tipo de doce. As lojas específicas vão de brigadeiros a *cupcakes*, passando por *bombas* e outras guloseimas (REVISTA CONFEITARIA BRASILEIRA, 2012).

Conforme o Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação (PROPAN), em 2012, as vendas de produção própria no mercado de confeitarias representaram 54,5%, sendo a maior parte do volume de faturamento e atingindo R\$ 39,2 bilhões. O volume de faturamento abarca, inclusive, cerca de 20% de empresas informais que compõem o setor. Esse mercado teve crescimento de 4,5% em 2011, embora tenha se mantido abaixo do índice de crescimento da inflação (PROPAN, 2013). O Brasil tem 22 milhões de pessoas na faixa etária de 0 a 9 anos, segundo censo de 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010). O número, quase um quarto da população, mantém aquecido o mercado de festas e eventos infantis, que movimenta aproximadamente R\$50 bilhões por ano, crescendo, anualmente, cerca de 14% (FECOMERCIO SÃO PAULO, 2013).

A brigaderia *Maria Brigadeiro*, um dos empreendimentos pioneiros dessa categoria no Brasil, foi iniciada com um investimento de R\$250 mil em 2008. Em 2011, a empresa contava com cerca de 35 funcionários e uma produção de 4 mil brigadeiros por dia, garantindo um faturamento de R\$ 380 mil por mês (JORNAL DA TARDE, 2011). A *Brigadeiro Doceria*, outro grande expoente do setor, produz mensalmente mais de 10 mil brigadeiros e 1,5 tonelada de doces, apresentando crescimento anual de 20% (GARCIA, 2012).

Segundo dados prospectados em 2012, o mercado de doces artesanais no Brasil é composto por cerca de 300 mil profissionais (DATAFOODS, 2012 *apud* FERNANDES, 2012, p. 3). Há dificuldade em se avaliar esse mercado pela presença de intensa informalidade, uma consequência natural de negócios levantados com baixo investimento, pequeno quadro de colaboradores e infraestrutura simples – notadamente concentrada no ambiente doméstico.

Desse modo, tendo em vista o cenário econômico e as possibilidades do setor, neste trabalho, pretende-se criar um plano de comunicação que privilegie procura, abordagem e conversão do público desejado por uma empresa gaúcha de doces artesanais. Busca-se observar a eficácia dos diferentes canais para alavancar as vendas desta organização, tendo por base os princípios fundamentais de estratégia, marketing e comunicação.

1.1 Definição da empresa

A *Doce Mannia* é uma empresa de origem familiar, cuja proprietária, ao envolver-se com técnicas de fabricação caseira de doces para festas, acabou por agregar a mãe e a irmã mais nova ao negócio. O que inicialmente era apenas um *hobby* foi aos poucos se tornando uma rotina para a doceira, uma vez que possui negócios paralelos voltados para o público feminino, público este que possui intensa sinergia com o universo dos doces artesanais.

A empresa vem atuando em Sapucaia do Sul, Esteio e eventualmente Porto Alegre, tendo ainda por explorar o mercado de São Leopoldo. A produção de doces é contratada principalmente para festas infantis, formaturas e casamentos.

A proprietária é responsável pela criação dos doces de acordo com o contexto da festa, as exigências do cliente e a disponibilidade de ingredientes. Em seguida, os protótipos criados são repassados às outras sócias.

Com relação aos aspectos institucionais, a *Doce Mannia* ainda possui posicionamento nebuloso e está há pouco tempo formalizando suas operações. Faltam-lhe visão, valores e objetivos. O processo de produção frenético aos poucos vem dando lugar a um desenvolvimento mais aprofundado das ações de marketing dessa pequena organização.

Destaca-se como diferencial competitivo do produto a imensa facilidade da proprietária em personalizar os doces, atendendo aos mais diversos gostos e estando apta, inclusive, a reproduzir modelos de doce a partir de esboços criados pelo cliente. Há imensa preocupação com o *know-how* e aperfeiçoamento constante de técnicas, ingredientes e instrumentos.

Com altos preços devido à produção personalizada, o produto da *Doce Mannia* se destina às classes A, B e C+, enquadrando-se no chamado mercado de luxo. Por essa característica, a organização demanda o desenvolvimento de um plano de comunicação que melhore seu posicionamento, alinhando-a com camadas de consumidores com maior poder aquisitivo. O faturamento mensal da empresa varia entre R\$1.500,00 a R\$3.000,00, com pedidos apenas nos finais de semana, frutos de indicações de pessoas que já foram clientes. Foram atendidas 11 festas no período de março a maio de 2013, entre eventos de pequeno e grande porte.

2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A empresa apresenta problemas em se comunicar com os clientes atuais, uma vez que quase todos argumentam com veemência contra o preço. Esse protesto se dá em grande parte pela ausência de comunicação, posicionamento e segmentação de público-alvo adequado.

No entanto, há um confronto importante entre a necessidade da empresa em conquistar um público com maior poder aquisitivo e suas possibilidades de investimento em comunicação. É de interesse do pequeno negócio que os investimentos estejam focados em ferramentas e o *Return on Investment* (ROI) possa ser apurado da forma mais precisa possível, mitigando riscos.

Ao propor um plano, busca-se solucionar problemas de natureza organizacional cujo diagnóstico já tenha sido previamente realizado (ROESCH, 1999). A empresa *Doce Mannia* necessita de soluções para os problemas de posicionamento enfrentados atualmente, uma vez que a ausência de um posicionamento adequado cria barreiras para a precificação.

3 OBJETIVOS

Neste capítulo, serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

3.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de comunicação para a empresa *Doce Mannia*.

3.2 Objetivos específicos

a) Analisar o produto oferecido pela empresa e seu posicionamento atual no mercado por meio de dados coletados com a proprietária.

b) Definir estratégias de curto, médio e longo prazo para esta empresa tendo por base uma Análise *SWOT* (*strengths*: pontos fortes; *weaknesses*: pontos fracos; *opportunities*; oportunidades; *threats*: ameaças).

c) Identificar os canais de comunicação mais eficientes *para* o produto por meio de *pesquisa*.

d) Ampliar o conhecimento acadêmico acerca das diferentes ferramentas de publicidade e sua adequação ao universo do pequeno negócio.

4 JUSTIFICATIVA

Mesmo em empreendimentos de maior porte, não faltam casos discutidos amplamente durante o curso de administração, em que houve falha em previsões e análises realizadas por profissionais de marketing. É preciso que a empresa tenha clareza quanto ao que produz ou quais serviços oferece, para quem vende e aonde pretende chegar, pois só assim será possível definir um plano de marketing que sistematize as variáveis envolvidas em seu processo e defina sua posição no mercado. A organização-alvo deste estudo enfrenta problemas quanto ao seu posicionamento, um dos elementos principais da estratégia de marketing. Acredita-se que, com a adoção de um posicionamento correto e a utilização de canais de comunicação adequados à proposta do negócio, a empresa poderá colher melhores resultados em vendas.

O plano de comunicação busca concretizar as diretrizes definidas pelo plano de marketing, funcionando como receptor deste último, sendo diretamente influenciado por seus acertos e equívocos. Elaborar a comunicação de forma eficiente é essencial para que todos os esforços realizados no decorrer da cadeia produtiva sejam devidamente compensados, daí sua indiscutível importância para o profissional de administração.

Busca-se, com este trabalho, utilizar os conhecimentos acadêmicos disseminados pelas disciplinas de marketing para avaliar, diagnosticar e propor soluções para a comunicação integrada de marketing de uma pequena empresa voltada para a produção de doces artesanais.

5 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados conceitos pertinentes à comunicação de marketing.

5.1 Comunicação de marketing

Conforme Churchill (2005, p. 451):

a comunicação visa gerar interesse na organização e em seus produtos e marcas. Em geral, isso significa informar os receptores da mensagem sobre como a empresa ou seus produtos podem propiciar valor para eles. Um modo básico de se fazer isso é concentrar-se nos benefícios, e não apenas nas características.

Conforme definição de Kotler e Armstrong (2007, p. 361):

a comunicação integrada de marketing abrange a identificação do público-alvo e a elaboração de um programa promocional bem coordenado para despertar a reação que se deseja do público.

Esse modelo de comunicação é definido pelo ciclo apresentado na Figura 1:

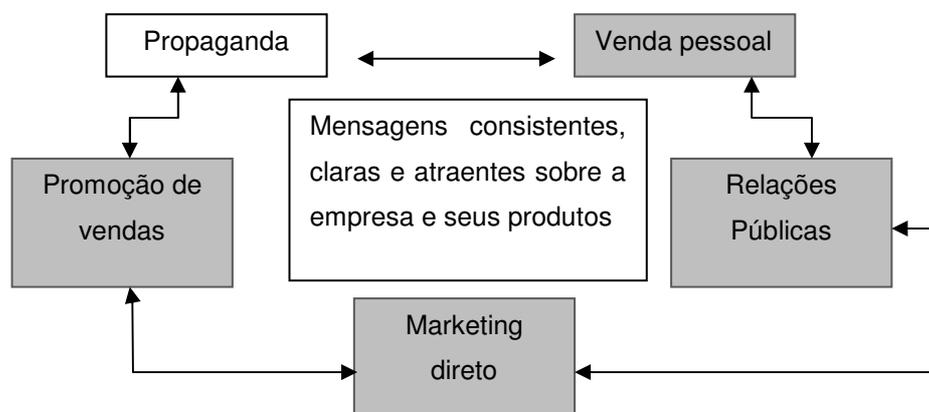


Figura 1 – Comunicação integrada de marketing
Fonte: adaptada de Kotler e Armstrong (2007, p. 360)

Segundo Las Casas (2008, p. 377), “os consumidores podem sentir-se estimulados a comprar, tanto pelo efeito de persuasão da comunicação como pela informação que adquirem”.

Nesse sentido, para Churchill (2005, p. 449), “comunicação é a transmissão de uma mensagem de um emissor para um receptor, de modo que ambos a entendam da mesma maneira”. Conforme o autor, a comunicação deve desenvolver a lógica esquematizada na Figura 2:

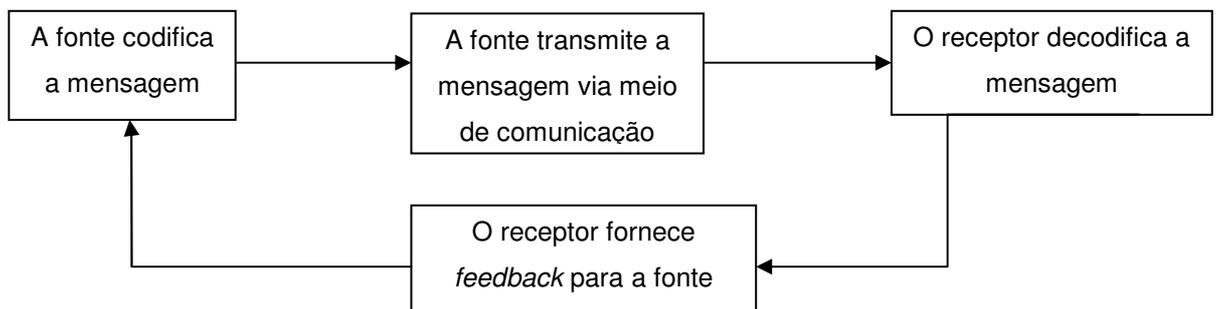


Figura 2 – Promoção: comunicação integrada de marketing
Fonte: adaptada de Churchill (2005, p. 249)

Para Kotler e Keller (2009, p. 541) as empresas estão constantemente procurando a eficiência e para isso utilizam diversos tipos de ferramentas promocionais. Os autores dividem essas ferramentas promocionais em:

- propaganda;
- promoção de vendas;
- relações públicas e publicidade;
- *marketing* direto;
- venda pessoal.

A venda pessoal ainda seria a forma mais efetiva de contato entre consumidor, devido ao relacionamento entre pessoas e a manutenção desse relacionamento. Uma relação de amizade pode ser formada. Além disso, para o autor há a possibilidade maior de resposta do comprador, pois este tem a possibilidade de reagir imediatamente às constatações do consumidor (KOTLER; KELLER, 2009). Na Figura 3, estão mapeados os elementos do processo de comunicação propostos pelo autor:

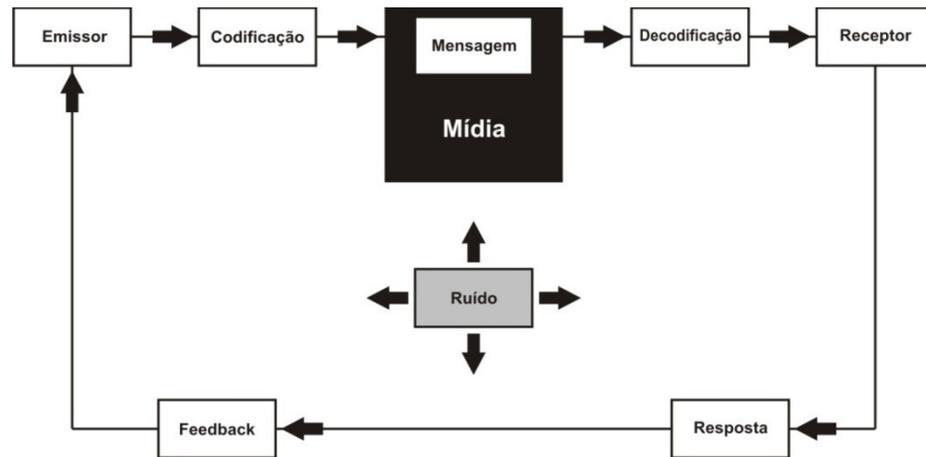


Figura 3 – Elementos do processo de comunicação
Fonte: Kotler (1998, p. 528)

5.2 Marketing de produto

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 200), produto pode ser definido como “qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade”. Para Las Casas (2008, p. 255), o produto é “o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer ao desejo ou à necessidade de determinado grupo de consumidores”.

Pode-se entender, então, marketing de produto, as definições de *produto* acima com a noção de marketing apresentada por Cobra (2009, p. 4), segundo a qual, “a essência do marketing é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para o outro, com o objetivo de satisfazer desejos e necessidades”.

A partir disso, é possível concordar com Churchill (2005, p. 164), ao afirmar que:

Alguns aspectos da estratégia de produto que podem afetar o comportamento de compra do consumidor são a novidade do produto, sua complexidade e sua qualidade percebida. [...] Um rótulo que destaque benefícios importantes do produto pode induzir a uma avaliação favorável do produto e, talvez, fazer com que ele seja escolhido.

5.3 Marketing digital

Conforme Kotler e Keller (2009, p. 141, tradução nossa):

Com a ascensão de tecnologias digitais como a internet, os consumidores de hoje, cada vez mais informados, esperam das empresas mais do que apenas se comunicarem com eles, mais do que satisfazê-los e ainda mais do que surpreendê-los.

Como afirma Vaz (2010, p. 49), “a internet muda a sociedade a cada dia porque mixa experiências e dados. Cumpre a promessa bíblica de sermos um só. Integra, une, constrói a partir do coletivo, democratiza”.

O marketing digital está vinculado ao conceito de marketing direto no qual um sistema interativo de marketing usa uma ou mais mídias de propaganda para obter uma resposta considerável e/ou uma transação em qualquer localização (ANDERSON, 2006).

Com o surgimento da internet e avanço do *e-commerce*, o marketing sofreu uma expressiva mudança, à medida que o modelo econômico de escassez foi substituído por um modelo de abundância. Houve um rompimento com o modelo seletivo de sortimento utilizado pelo varejo americano na década de 1990, em que as sensíveis variações de comportamento do consumidor determinavam as categorias de produtos a serem retiradas das prateleiras com base em custos de estocagem e espaço de exibição (BRONIARCZYK *et al.*, 1998).

Graças a uma distribuição de *cauda longa* (distribuição estatística onde o eixo horizontal é muito mais largo do que o vertical), fomos conduzidos a uma realidade de mercado em que todos os produtos ofertados na internet encontram um grupo de compradores, ainda que reduzido. Segundo Anderson (2006, p. 23), “a popularidade não mais detém o monopólio da lucratividade”.

Como mostra a Figura 4, os hits (produtos de maior lucratividade) representam a cabeça, enquanto os “não hits” formam um gigantesco alongamento de produtos com baixo índice de venda individual e popularidade (ANDERSON, 2006).

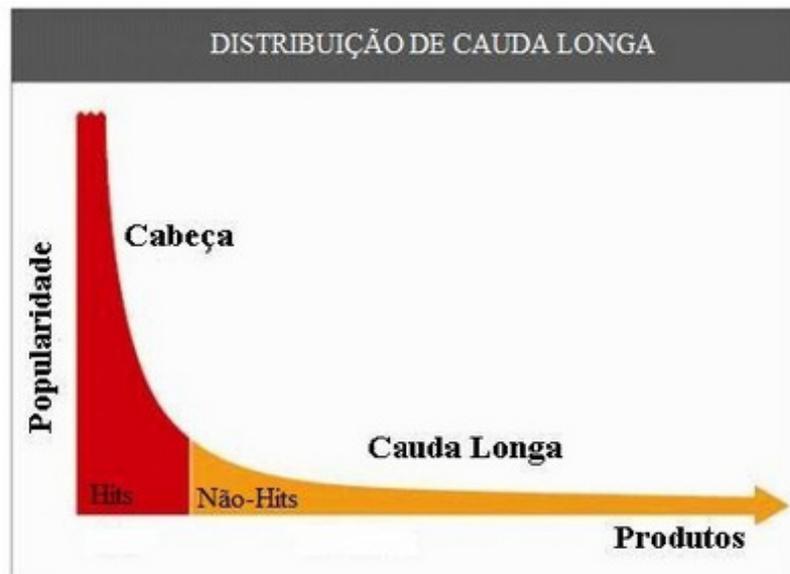


Figura 4 – Distribuição dos hits
 Fonte: adaptada de Anderson (2006)

A vantagem da internet para o anunciante é a oportunidade de atrair novos compradores potenciais, juntando os conceitos de anúncio e venda em uma coisa só – um processo que não se repete para um *shopping center* no mundo físico (COBRA, 2009).

A proposta da internet é realizar um modelo de comunicação chamado marketing interativo, no qual o relacionamento é bidirecional: o consumidor passa a ocupar um posicionamento ativo no processo de comunicação em contrapartida ao modelo de passividade dos outros veículos (OGDEN; CRESCITELLI, 2007).

Um relatório realizado em 2008 pelo IBGE (2008) mostrou um panorama das principais atividades realizadas pelos brasileiros na internet em cada uma das cinco regiões do país.

Nota-se na Tabela 1 que nas regiões sul e sudeste é verificada uma média maior de usuários que utilizam a internet para comprar ou encomendar bens e serviços. A mesma tendência se confirma no quesito *buscar informações e outros serviços*. O percentual é observado na população de 10 anos de idade ou mais que utilizou a internet no período de referência dos últimos três meses.

Tabela 1 – Percentual das pessoas que utilizaram a internet para cada finalidade

Finalidade do acesso à Internet (1)	Percentual das pessoas que utilizaram a Internet para cada finalidade, na população de 10 anos ou mais de idade que utilizou a Internet, no período de referência dos últimos três meses (%)					
	Brasil	Grandes Regiões				
		Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste
	Total					
Educação e aprendizado	65,9	69,4	68,5	63,4	68,3	67,2
Comunicação com outras pessoas	83,2	78,1	82,3	83,9	84,1	82,8
Atividade de lazer	68,6	64,8	67,2	69,4	69,8	67,9
Leitura de jornais e revistas	48,6	43,1	43,1	51,0	49,0	50,3
Interação com autoridades públicas ou órgãos do governo	15,2	12,2	11,4	16,4	16,7	15,9
Comprar ou encomendar bens ou serviços	15,4	13,7	11,1	17,4	15,5	14,6
Transações bancárias ou financeiras	13,1	7,0	8,1	15,5	14,3	13,6
Buscar informações e outros serviços	25,5	20,2	22,6	27,4	26,6	22,6

Fonte: IBGE (2008).

(1) Inclusive as pessoas que utilizaram a internet para mais de uma finalidade.

5.3.1 Redes sociais

Conforme Alcará *et al.* (2005, p. 93):

Nas redes sociais, cada indivíduo tem sua função e identidade cultural. Sua relação com outros indivíduos vai formando um todo coeso que representa a rede. De acordo com a temática da organização da rede, é possível a formação de configurações diferenciadas e mutantes.

Para Vaz (2010, p. 415), “a internet deixou de ser uma mídia para ser um ambiente. Uma brecha virtual no espaço-tempo no qual temos experiências de entretenimento. De troca e acúmulo de informações, de comunicação e de compras”.

O convívio em redes de indivíduos seria, na verdade, um resquício de um passado recente em que os homens dependiam da integração para sobreviverem. Esse aspecto subsistencial da comunicação ainda afeta nossa sociedade, permitindo que os indivíduos estejam congregados em diferentes grupos de interesse conforme as afinidades compartilhadas entre os membros da rede (MAFFESOLI, 1998).

5.4 Mercados de luxo

O setor de luxo é hoje um dos mais crescentes no Brasil, apresentando, segundo a revista *Exame* (GARCIA, 2012), uma expectativa de pelo menos 25% de crescimento até 2017. Esse setor comporta praticamente todos os tipos de produtos e serviços, uma vez que representa a transcendência de modelos de produção e distribuição em massa, investindo na particularização e refinamento dos itens, oferecendo preços acima dos mercados tradicionais.

Segundo Cobra (2009, p. 394):

Atendidas as necessidades básicas de beber, comer, morar, vestir-se e outras coisas mais, o consumidor de alta renda realiza a sua produção material de vida, por meio da aquisição de produtos de luxo, no pressuposto de que configuram o binômio qualidade e performance.

Estima-se que o setor já represente cerca de 35 subsetores na economia, englobando: acessórios de moda, bagagem/artigos de couro, calçados, cosmética, vestuário, relojoaria, perfumaria, automóveis, aviões particulares, iates, champanhe, vinhos, cristais, ourivesaria, porcelana e faiança, mobiliário, entre outros (GRANERO; ALBUQUERQUE, 2007).

O mercado de luxo é definido a partir de práticas publicitárias diferenciadas, ligadas à excelência da linguagem e à utilização de imagens mais limpas e de personagens ou personalidades que tenham relação com a atitude que a marca deseja propor (FELIPPE JÚNIOR, 2007).

O Brasil ocupa uma posição privilegiada neste cenário, estando hoje entre os 10 maiores mercados de luxo do mundo. De 2001 a 2008, o país cresceu 35%, movimentando 2,5 bilhões de dólares, sendo responsável por nada menos que 70% de todo o consumo de luxo da América Latina (LACERDA, 2008).

Com relação à participação da classe média no setor, a revista *Veja* (GUERRA, 2011) mostra que os artigos de luxo estão acessíveis à classe C e são, em alguns casos, primordialmente visados por algumas camadas dessa faixa de consumidores:

Neste gigantesco mercado da nova classe C, até pouco tempo atrás conhecida pelo desejo reprimido de comprar, os produtos de luxo exercem

grande poder de sedução. Estas pessoas não podem pagar por um super carro, mas nada as impede de adquirir bonés, perfumes e peças de vestuário com a marca da montadora. [...] Nos produtos com preços um pouco menores, longe de serem baratos, residem as maiores margens de lucro. Os artigos caríssimos, como os da alta costura, por exemplo, possuem margens reduzidas, mas cumprem o papel fundamental de despertar o anseio consumista das pessoas.

Ainda sobre a participação da classe média neste mercado, o portal *Brasil Econômico* (LADEIA, 2010) publicou que o ganho acelerado de poder aquisitivo das camadas emergentes levou a uma crise de identidade, pois estas buscam se diferenciar consumindo produtos com características artesanais, o que a publicação chama de *medievalização* do mercado de luxo.

5.5 Precificação e valor

Quando o cliente avalia uma oferta, considera o preço como uma forma de nivelar a qualidade. Se o preço for alto, a tendência é que se avalie o serviço como de qualidade superior e, inversamente, um preço mais baixo cria uma expectativa de qualidade inferior. Por isso, é necessário que haja muito cuidado na determinação de preços para não formar uma expectativa errada. (LAS CASAS, 2008, p. 293)

Conforme Kotler e Armstrong (2007, p. 258), “preço é a soma de todos os valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar um produto ou serviço”. Desse modo, as condições da concorrência e nossa estrutura de custos são igualmente importantes na formulação de uma política de preços. Em alguns casos, são os preços de nossos competidores que determinarão os preços de nosso produto (GRACIOSO, 1998).

Segundo o modelo de Kotler e Armstrong (2007, p. 259) exibido na Figura 5, há um grupo de fatores a serem considerados em uma precificação baseada na percepção de valor do cliente, em contraponto a um modelo tradicional de determinação de preços com base em custos:

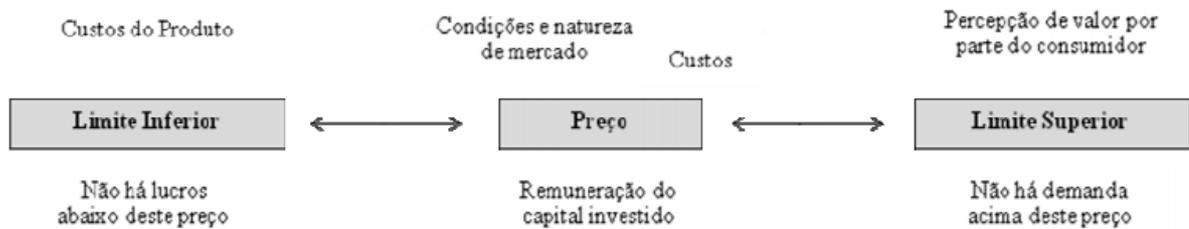


Figura 5 – Considerações no estabelecimento do preço
 Fonte: adaptada de Kotler e Armstrong (2007)

Ariely (2008) reforça o conceito de que o preço é visto de formas diferentes dadas as comparações disponíveis para os consumidores no momento. Um produto de valor mais elevado dentro do *mix* pode favorecer os demais itens que estejam precificados abaixo do *item líder*. O produto pode parecer menos ou mais atraente diante das opções disponíveis e as motivações subjetivas geralmente surtem maior efeito na avaliação de preço do que a análise matemática deste. A forma como um produto ou serviço é divulgado determina a percepção acerca de seu valor, seja pela raridade da matéria-prima empregada, pela exclusividade da distribuição seja por aspectos mais particulares à situação social do indivíduo, como a conduta das pessoas tidas como bem vistas em seu meio, o comportamento esperado para que se seja aceito em um grupo social ou expectativas profissionais.

Em apoio a essa conclusão, Galhanone (2005, p. 4) afirma:

Muito do consumo de bens e serviços *premium* não segue os caminhos da racionalidade, são escolhas emocionais. A tomada de decisão de consumo é movida pelo desejo, pelo sonho e pela necessidade de pertencer socialmente ou melhorar a auto-estima.

5.6 Plano de comunicação

Conforme Tavares (2010, p. 141), um plano de comunicação é um “processo pelo qual objetivos, metas, estratégias de comunicação, planos de ação, controle e avaliação e investimento otimizam o negócio do cliente”.

Sendo assim, o autor esboçou um plano resumido de comunicação integrada de marketing (CIM) a partir da definição de objetivos a serem alcançados com o plano:

a) **Objetivo geral do plano/campanha:** refere-se ao propósito específico do plano que está sendo desenvolvido. Pode-se pretender lançar um produto novo, fortalecer a imagem institucional, atacar a concorrência, lembra o público de algum produto/serviço, entre outros.

b) **Objetivo e meta de marketing do plano:** atende aos questionamentos de o que se deseja, quando se deseja e de quanto tempo se dispõe.

c) **Objetivo de comunicação (posicionamento de comunicação):** reflete a reação esperada do público a que se destina o produto/serviço. Uma forma bastante prática de estabelecer este objetivo é utilizando-se uma única palavra.

Kotler e Armstrong (2007, p. 362) definiram os seguintes estágios no desenvolvimento de comunicações efetivas:

a) **Identificação do público-alvo:** a definição adequada do público-alvo será decisiva para todos os passos seguintes. O alvo não pode ser confuso ou desfocado, a fim de evitar dispersões.

b) **Determinação dos objetivos da comunicação:** a introdução de um produto, conscientização, opinião sobre a marca ou intenção de compra.

c) **Elaboração da mensagem:** o que dizer (estratégia de mensagem), como dizer (estratégia criativa) e quem dizer (fonte da mensagem). Etapa fundamental que deve preceder a definição dos canais a serem utilizados.

d) **Seleção da mídia:** promover ações entre pessoais (boca a boca, *buzzmarketing* e marketing viral) e não pessoais (mídia, promoções de vendas, eventos e experiências, e relações públicas).

e) **Seleção da fonte de mensagem:** priorizar fontes de alta credibilidade que combinem com a imagem do anunciante.

f) **Feedback:** após o envio da mensagem, é preciso verificar que tipo de efeito ela teve sobre o público-alvo. A partir do relatório de resultados, podemos inferir quais canais são eficientes ou quais ações não obtiveram o resultado esperado.

A empresa deve levar em conta todo um conjunto de variáveis ao desenvolver sua estratégia de comunicação, avaliando o mercado em que está atuando, a alternância das estratégias de *empurrar* ou *puxar*, o estágio de aptidão

do comprador, o estágio do produto em seu ciclo de vida e sua classificação no mercado (KOTLER; KELLER, 2009).

Dadas as circunstâncias da venda pessoal, a resposta do consumidor é muito mais rápida, pois o contentamento ou protesto diante da argumentação do vendedor pode ocorrer logo em seguida às exposições deste último (KOTLER; KELLER, 2009).

Alguns pontos fundamentais na elaboração da CIM foram abordados por Ogden e Crescitelli (2007), baseados em clareza, conteúdo e simplicidade:

a) **Declaração de missão e visão de CIM:** a missão diz porque a organização está no negócio. Essa ideia deverá estar clara para a empresa a fim de que possa ser comunicada ao público-alvo. Já uma declaração de visão deve responder ao propósito criativo da organização e o que ela pretende desenvolver para a sociedade.

b) **Análise situacional:** refere-se a uma análise panorâmica dos ambientes em que a empresa irá atuar. São considerados nesta etapa fatores como: a história e a avaliação do produto, a concorrência, os dados geográficos e os clientes atuais. Também são avaliados os pontos fortes e os pontos fracos do produto, especificamente a *Análise SWOT* (*strengths*: pontos fortes; *weaknesses*: pontos fracos; *opportunities*; oportunidades; *threats*: ameaças).

c) **Análise da empresa:** o tipo de organização (se arrojada ou conservadora), recursos corporativos disponíveis, agressividade, participação de mercado e tendência de vendas. Tais dados servem para situar a empresa nos macroambientes de marketing (sociocultural, político-legal, tecnológico, econômico, demográfico e físico-natural, tendência do setor, práticas de marketing recorrentes no setor e elementos externos do cenário que possam afetar o produto).

d) **História (análise) do produto:** ponto guiado pela pergunta: *Qual o propósito da compra deste produto para os consumidores?* A forma como o produto se comportou no futuro e onde está situado atualmente são mapeados segundo o plano de marketing. É preciso combinar de forma coesa os elementos do *mix* de marketing (produto, preço, canais de distribuição e CIM). Também são mapeados dados de competidores, cenário geográfico, *clientes atuais e orçamento disponibilizado para as ações de comunicação*.

Por sua vez, Lupetti (2000) sugere quatro etapas que deverão preceder o plano de comunicação:

- a) um dos objetivos de comunicação (um objetivo central de comunicação dentre outros que defina um panorama inicial);
- b) uma meta de comunicação (definida a partir de uma marca quantitativa e temporal);
- c) uma estratégia de comunicação (a forma como a mensagem será apresentada, se em múltiplas campanhas, uma só, em que canais, entre outras especificidades relacionadas ao produto);
- d) uma tática (ação prática desempenhada a partir da estratégia para que a meta e, por conseguinte, os objetivos, sejam atingidos);

No capítulo a seguir, as noções apresentadas aqui serão para se esboçar um plano de ação em comunicação combinadas para a empresa *Doce Mannia*.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho trata de um estudo de caso sobre a empresa *Doce Mannia* para se esboçar um plano de ação em comunicação. Desse modo, com o objetivo de responder à necessidade levantada aqui, utilizou-se o método de estudo de caso, caracterizado por Roesch (1999), como a estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, de forma que, para atingir as expectativas da pesquisa, sejam colhidas informações que possam levantar as hipóteses e direcionar sugestões.

O plano de ação em comunicação proposto será desenvolvido com base em conceitos disponíveis na literatura especializada sobre planejamento estratégico de comunicação.

O método adotado consiste em uma combinação das propostas de Kotler e Armstrong (2007), Ogden e Crescitelli (2007), Tavares (2010) e Lupetti (2000), ampliadas em função de necessidades específicas, com a seguinte estrutura:

- análise do posicionamento estratégico da organização;
- definição dos objetivos do plano de comunicação;
- declaração de missão e visão da empresa;
- identificação do público-alvo;
- elaboração da mensagem definida nos objetivos do plano;
- seleção dos canais de comunicação mais adequados;
- estruturação do *feedback* (de que forma será verificada a efetividade do plano).

6.1 Coleta de dados da empresa

Foram realizadas visitas pessoais para entrevistas e reuniões para troca de informações com a proprietária da empresa e suas sócias. O fluxo de informações também se deu por telefonemas e trocas de *e-mail*, especialmente para envio de documentação.

Foram levantados os seguintes dados junto à empresa:

- faturamento mensal;
- capacidade de produção;
- processo de distribuição;
- perfil dos clientes atuais;
- canais de comunicação utilizados atualmente; e
- resultados experimentados.

6.2 Entrevistas em profundidade

Para conhecer os canais de comunicação considerados mais efetivos pelo consumidor com relação aos doces artesanais, foi realizada uma etapa exploratória de natureza qualitativa, definida por Mattar (2008) como aquela que “visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

Foi aplicada a técnica de entrevista em profundidade, conceituada por Malhotra (2006, p. 163) como:

uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico.

Conforme indicação de Duarte (2005, p.70), foram selecionados cinco tipos básicos de informantes para as entrevistas com os seguintes perfis:

Especialista: geralmente pesquisador, acadêmico ou pessoa de grande experiência/conhecimento no assunto, mas não diretamente envolvida com o problema de pesquisa;

Informante-chave: fontes de informação consideradas fundamentais por estarem profunda e diretamente envolvidas com os aspectos centrais da questão;

Informante-padrão: fonte envolvida com o tema de pesquisa, mas que pode ser substituída por outra sem que se espere prejuízo na qualidade das informações obtidas;

Informante-complementar: fontes de oportunidade surgidas no decorrer da pesquisa. Apesar da participação secundária, pode contribuir com

informações circunstanciais, dicas ou detalhes para confirmação de aspectos específicos da questão de pesquisa;

Informante-extremista: aquele cuja percepção contraria as principais fontes por motivos ideológicos, políticos, pessoais ou por possuir visão muito particular do tema. Mesmo que ofereça interpretação tendenciosa, pode fornecer *insights*, informações e visão crítica bastante importantes para composição do quadro de pesquisa.

A partir das categorias de respondentes definidas pelo autor, foram selecionados entrevistados cujos pontos de vista sobre o produto são considerados relevantes. Cada um representou uma esfera de conhecimento a fim de contribuir para um entendimento mais amplo do tema. Por meio da análise dessas entrevistas, foram identificados os canais de comunicação mais eficientes para o produto.

Para isso, os cinco indivíduos foram divididos da seguinte forma:

- Informante especialista: profissional especialista na área de comunicação;
- informante-chave: empresário do setor de *pâtisserie*;
- informante-padrão: mulher com filho(s) de 0 a 6 anos;
- informante-complementar: criança de 6 a 10 anos;
- informante-extremista: profissional da área de nutrição;

O roteiro de entrevista utilizado (Anexo A) procurou abordar os seguintes tópicos: percepção sobre o produto, contestações em relação ao produto, marcas preferidas, frequência de compra, atributos esperados do produto, atributos determinantes para compra, expectativa de preço, fidelidade, entre outras perspectivas.

7 ANÁLISE SWOT

Conforme o plano de Ogden e Crescitelli (2007), foi realizada uma *Análise SWOT* (*strengths*: pontos fortes; *weaknesses*: pontos fracos; *opportunities*: oportunidades; *threats*: ameaças) para a empresa estudada.

7.1 Forças e fraquezas

Quadro 1 – Pontos fortes e pontos fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Know how</i> e alto investimento em formação. ▪ Oferece total customização. Facilmente adaptável às exigências do cliente. ▪ Boca a boca positivo. Nota-se que a rede de indicações funciona e é efetiva para o negócio. ▪ Proprietária possui negócios paralelos com público-alvo em comum (mercado de cosméticos). ▪ A empresa tem registrado corretamente os dados financeiros. Os custos são calculados com rigor. ▪ A proprietária possui espaço físico para confecção e montagem dos doces 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proprietária detém todo o <i>know how</i> técnico. Há dificuldade em passar o conhecimento para outras pessoas. ▪ Ainda não possui <i>website</i> com a exposição da marca e dos produtos na internet. Nenhum investimento em comunicação. ▪ Baixa capacidade de produção (limitação de maquinário e mão de obra). ▪ Realiza poucas parcerias com empresas do setor. ▪ Insumos com custo mais alto devido ao baixo volume de compra. ▪ Não oferece uma linha de doces mais básicos ou opções para diabéticos. ▪ Não possui banco de dados com informações sobre os clientes.

O perfil atual da empresa *Doce Mannia* a coloca dentro das mesmas características dos concorrentes: negócio pequeno, com pouca profissionalização, investimento baixo ou nenhum em ações de comunicação que tornem a marca conhecida, bem como ausência de uma marca forte que se firme como referência.

Há qualificação técnica e busca por inovação, mas isso fica restrito à produção, não se observando avanços na gestão do negócio nos demais níveis. Não havendo valorização da marca junto ao consumidor, o posicionamento torna-se nebuloso, o que prejudica a precificação.

A ausência de propaganda leva a um esforço de venda maior e a uma demanda flutuante, interrompida, o que dificulta as projeções de estoque e a barganha junto aos fornecedores por meio da compra de volumes maiores.

A empresa também não oferece uma linha de produtos que atenda a eventos menores, de característica mais casual. O informante-chave do grupo de entrevistados bem como o informante-complementar (influenciador) mostraram não considerar o doce artesanal como parte de pequenos eventos. Ambos fizeram referência ao *brigadeiro* e ao *beijinho*, doces tradicionais, quando perguntados sobre quais doces costumam estar presentes em pequenas comemorações. A informante-chave afirmou fazê-los em casa, enquanto o informante-complementar referenciou ambos como os doces de que mais gosta de comer em festas infantis. Nenhum dos dois citou doces decorados como referência para um pequeno evento familiar. Vê-se que a empresa não está atendendo uma demanda que pode ser bastante significativa.

7.2 Oportunidades e ameaças

As oportunidades e ameaças foram aplicadas aos diferentes ambientes de marketing. Estes foram divididos em quatro subseções: ambiente econômico, mercado e ambiente competitivo, ambiente tecnológico e ambiente físico-natural.

7.2.1 Ambiente econômico

No Quadro 2, é apresentado o ambiente econômico da empresa, em uma tentativa de averiguar as possíveis oportunidades e ameaças relacionadas ao negócio, que devem ser considerados na elaboração do plano de comunicação.

Quadro 2 – Ambiente econômico

Cenário	Impactos
Fortalecimento da classe média na região e conseqüente facilidade de acesso ao crédito.	OPORTUNIDADE
	Flexibilidade nas formas de pagamento.
	AMEAÇA
Risco de endividamento e inadimplência.	
Aumento geral da renda nas cidades da região metropolitana. Gastos em alimentação surgem em 2º lugar (CLIC RBS, 2013).	OPORTUNIDADE
	Possibilidade de expansão. Público mais disposto a gastar.
	AMEAÇA
Aumento de concorrência indireta, como pacotes de viagem ou veículos, presentes que normalmente substituem comemorações.	
Aumento de micro e pequenas empresas atuando no setor. Fomento ao empreendedorismo com incentivos do Sebrae.	OPORTUNIDADE
	Há possibilidade de explorar cada vez mais o cliente corporativo. Mais parcerias com empresas do setor.
	AMEAÇA
Ingresso de novos concorrentes no mercado.	

7.2.2 Mercado e ambiente competitivo

No Quadro 3, foram analisadas as oportunidades e ameaças relacionadas ao mercado e ao ambiente competitivo da empresa, a partir de três cenários: um estudo do Sebrae, dados da Associação dos Profissionais, Serviços para Casamentos e Eventos Sociais (Abrafesta) e do IBGE e, por fim, a demanda de produtos *light* e *diet*, conforme contribuição da informante-extremista consultada para este trabalho.

Quadro 3 – Mercado e ambiente competitivo

Cenário	Impactos
<p>Segundo o Estudo de Tendência de Mercado do Sebrae (2012, p. 12): “Na Região Metropolitana de Porto Alegre próximo de 88 mil homens (44,3%) e 111 mil mulheres (55,7%) moram sozinhos. [...]O número de membros das famílias vem diminuindo ao longo das últimas décadas”.</p>	OPORTUNIDADE
	<p>Jovens em idade universitária, residindo principalmente em Canoas e São Leopoldo. Possibilidade de prospecção para festas de formatura.</p>
	AMEAÇA
<p>Aumento do número de <i>jinx</i> (casais sem filhos). É provável a retração do mercado de festas infantis em médio prazo.</p>	
<p>Segundo a Abrafesta (RIBEIRO, 2012), houve um faturamento estimado para o setor de R\$ 14,8 bilhões em 2012 – crescimento de 16% em relação ao ano anterior. Os últimos dados disponíveis no IBGE (2010) apontam que o número de casamentos no País cresceu 25% entre 2003 e 2009. No mesmo período, gastos com festas e cerimônias aumentaram 52%.</p>	OPORTUNIDADE
	<p>Explorar o mercado de casamentos de luxo, com uma linha de produtos voltada especialmente para este tipo de evento.</p>
	AMEAÇA
<p>Trata-se de um segmento cada vez mais especializado, em que a conveniência, rapidez e praticidade são fundamentais. Dificilmente a empresa irá se destacar sem bons parceiros e aumento da capacidade de produção.</p>	
<p>Alta demanda por produtos <i>light</i> e <i>diet</i> e disponibilidade de alternativas para este grupo de consumidores, conforme depoimento do informante-extremista.</p>	OPORTUNIDADE
	<p>Aproveitamento do canal internet para divulgação de produtos especiais para estes grupos de consumidores.</p>
	AMEAÇA
<p>Produto com qualidade inferior aos demais da linha devido à baixa frequência de produção, Insumos mais caros e raros no mercado.</p>	

7.2.3 Ambiente tecnológico

Análise semelhante apresentada nos Quadros 2 e 3 é também mostrada no Quadro 4, em relação ao ambiente tecnológico em que a empresa está inserida.

Quadro 4 – Ambiente tecnológico

Cenário	Impactos
Aumento de competitividade nos sistemas de pagamento <i>on-line</i> (GARCIA, 2012).	OPORTUNIDADES
	Barateamento das operações <i>on-line</i> com cartão de crédito. A tomada de risco é dos sistemas de pagamento, isentando a empresa de possíveis prejuízos indenizatórios em caso de fraude.
	AMEAÇAS
	Dificuldade de operação por uma parcela dos clientes.
Crescente eficácia nos mecanismos de mensuração de resultados na internet, levando as empresas a investirem nas mídias digitais (E-BIT EMPRESA, 2011).	OPORTUNIDADES
	O ROI é mais preciso, diminuindo o risco de prejuízos.
	AMEAÇAS
	Necessidade latente de profissionais treinados na extração de dados dessas ferramentas.

7.2.4 Ambiente físico-natural

No Quadro 5, as oportunidades e ameaças relacionadas à empresa descrita neste trabalho são relacionadas ao seu ambiente físico-natural.

Quadro 5 – Ambiente natural

Cenário	Impactos
Desigualdade tarifária no setor elétrico. A Companhia Estadual de Energia Elétrica (CEEE) possui tarifa mais cara em relação à operadora AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A (AES Sul), que atua na região metropolitana de Porto Alegre (CLIC RBS, 2013).	OPORTUNIDADE
	Pode significar pouco no processo em baixa escala, mas à medida que a organização expandir suas operações tende a se tornar uma vantagem competitiva importante.

8 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Devido à intensa pulverização do setor de doces artesanais na cidade de Sapucaia do Sul, foram levantados dados de quatro concorrentes principais apontados pelas sócias da empresa *Doce Mannia*. Por falta da autorização formal dessas microempresas, foram utilizadas apenas suas iniciais para identificação:

Quadro 6 – Análise da concorrência

CONCORRENTE	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
C.K.D.	<ul style="list-style-type: none"> • Personalização com alto rigor técnico. • Conta com uma equipe. • Trabalha também com <i>design</i> personalizado de bolos de festa. • Possui página no Facebook com várias imagens dos produtos. 	A comunicação se mostra ainda incipiente. Tem um <i>blog</i> , mas está desatualizado. Não foram encontrados dados de contato do estabelecimento nem no <i>blog</i> nem na página do Facebook.
E.F.	<ul style="list-style-type: none"> • Também oferece artigos para decoração. 	O único registro <i>on-line</i> da empresa é um perfil pessoal no Facebook. Não há dados como endereço e telefone de contato. Atua exclusivamente em Sapucaia do Sul.
M.D.F.	<ul style="list-style-type: none"> • Personalização com alto nível técnico e artesanal. • Possui identidade visual e exibe imagens dos produtos em excelente resolução em um <i>blog</i> na internet. • Conta com equipe de ajudantes. 	A comunicação <i>on-line</i> da empresa é vaga. Conta com apenas um <i>blog</i> (que só exibe fotos) e uma página que contém imagens sem informações institucionais no Facebook.
Padarias Locais	Conveniência, volume e um preço mais baixo. Atendem satisfatoriamente aos eventos menores.	Doces vistos como de sabor questionável e qualidade duvidosa.

Para que fossem apontados os pontos fortes e fracos das organizações, foram consideradas as entrevistas transcritas no Apêndice B deste trabalho.

Sobre as carências do setor, foi notada uma especial sinergia entres os pontos de vista do informante especialista e do informante padrão. O primeiro afirma:

É importante buscar inovação na forma de apresentar o produto. [...] A ousadia é premiada. [...] Acho que tem muito espaço para trabalhar, pois acho que há um certo amadorismo que reina nessas coisas, as pessoas não te tratam muito bem (falando dos com quem trabalhei). [...] Alguém que faça algo um pouquinho diferente do outro já se dá bem. É tudo muito óbvio

neste setor. Cansei de comer salgadinho do Armelin, cansei de comer docinho da padaria. Gostaria de comer algo diferente. Por que é que não tem? Por que é que não pode ter?

Já o informante-padrão, por meio da experiência adquirida, corrobora com essa visão de ausência de profissionalização nos seguintes trechos:

[No início] só havia duas empresas empreendendo [no setor de cupcakes] : a Fair Cake e a Cupcake e Cia. Só que elas não faziam nenhum tipo de publicidade. Então entrei por este lado para tentar concorrer com elas. Procurando me diferenciar pelo lado publicitário. [...] Eu acho que o perfil que mostramos na rua, desde a marca Cupcake Store, diferente do cupcake da Juliana, acho que passamos uma imagem mais de empresa. Hoje, estimo que existam no mínimo umas cinco mil pessoas fazendo cupcakes em Porto Alegre. Imagine o que significa para nos estar entre os três primeiros [no Guia Veja]. Por utilizarmos uma imagem mais empresarial e por termos um produto que é de médio para bom.

9 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIAS

A partir da Análise *SWOT*, foram traçadas estratégias que possam favorecer a empresa, minimizando suas dificuldades e aproveitando seus diferenciais competitivos.

9.1 Estratégias de aproveitamento das capacidades

Para o aproveitamento das capacidades, com base nos pontos fortes da empresa, as estratégias propostas estão apresentadas no Quadro 7:

Quadro 7 – Estratégias de aproveitamento das capacidades

PONTO FORTE	OPORTUNIDADE	ESTRATÉGIA
Boca a boca positivo	Crescimento no potencial de consumo da classe média na região abrangida e fácil acesso ao crédito.	Explorar a experiência dos clientes fiéis, estimulando uma rede de indicações dentro de seus grupos sociais por meio de promoções e descontos.
Produtos com qualidade percebida pelo cliente	Mercado registra poucos concorrentes oficiais devido à baixa profissionalização no setor.	Investir em diferenciação da marca para aproveitar um território de concorrentes pouco agressivos.
Oferece personalização e sabor. Produto adaptável às exigências do cliente.	Crescimento da demanda por festas infantis e casamentos. Busca por eventos cada vez mais personalizados e criativos. O cliente deste mercado quer surpreender seus convidados.	Explorar esta característica nas ações de comunicação, estimulando o cliente a ser parte da criação dos doces.

9.2 Estratégias de minimização das limitações

Para a minimização das limitações, com base nos pontos fracos da empresa, as estratégias propostas estão apresentadas no Quadro 8:

Quadro 8 – Estratégia de minimização das limitações

PONTOS FRACOS	OPORTUNIDADE	ESTRATÉGIA
Baixa capacidade de produção	Aporte financeiro do governo ao empreendedorismo na região.	Esgotar a capacidade de produção na cidade sede, partindo para investimentos em maquinário e contratação e treinamento de funcionários conforme crescimento da demanda e avanço para outras regiões.
Baixos investimentos em comunicação	Mercado pouco explorado. Poucos concorrentes de baixa profissionalização.	Investir em comunicação: divulgação <i>on-line</i> e <i>off-line</i> e novas parcerias.
Falta de tradição	Doces artesanais considerados como um mercado de requinte gastronômico.	Investir na ideia <i>defazemos do seu jeito</i> .
Ausência de um banco de dados	Tratamento personalizado ao cliente está em alta. As ofertas cada vez mais remetem aos hábitos de cada consumidor.	Oferecer o produto de acordo com o perfil de compra de cada cliente.

Devido ao seu papel estratégico, deve-se priorizar a adoção da ferramenta *Customer Relationship Management* (CRM). O histórico de compras dos clientes, incluindo tipo de produto, quantidade, período em que a compra foi feita e demais observações de caráter subjetivo deverão estar registrados para melhor abordar estes clientes sempre que houver lançamentos ou promoções que possam ser de seu interesse. Uma forma de atrair novos clientes é permitir que as indicações sejam premiadas com desconto na compra seguinte do cliente que realizou a indicação. O CRM é uma eficiente ferramenta para esse tipo de controle.

10 PLANO DE COMUNICAÇÃO

A partir da análise situacional da empresa *Doce Mannia*, desenvolveu-se um plano de comunicação dividido nas etapas que se seguem:

10.1 Objetivos da comunicação

Os conceitos estabelecidos por Tavares (2010) foram adaptados à realidade da organização estudada da seguinte forma:

- **Objetivo geral do plano/campanha:** posicionar a empresa como fornecedora de doces artesanais voltados para grandes eventos.
- **Objetivo e meta de marketing do plano:** criar ações de marketing em diferentes canais, tendo por meta um aumento de, no mínimo, 100% no número de pedidos em um período de seis meses a contar do início da primeira ação.
- **Objetivo de comunicação (posicionamento de comunicação):** tendo por base a força do marketing *boca a boca* no setor, a palavra escolhida para sintetizar o objetivo desta comunicação é *compartilhamento*.

10.2 Definição de missão

Juntamente com a proprietária da empresa, foi possível elaborar a seguinte definição de missão para a *Doce Mannia*:

Ser lembrada como marca referência em doces decorados em toda a região metropolitana de Porto Alegre. Nossa proposta é aperfeiçoar cada vez mais a capacidade de apresentar doces que misturam sabor e criatividade com a qualidade, a pontualidade, a flexibilidade e a inovação que nosso cliente merece.

10.3 Definição de visão

No que se refere à definição da visão da empresa, novamente em companhia da proprietária, foi possível elaborar a seguinte definição:

A Doce Mannia busca atender as expectativas de seus clientes, mas, acima de tudo, surpreendê-los, investindo em produtos de qualidade aliados a um serviço dedicado e responsável. É nosso compromisso entregar ao cliente doces decorativos com delicioso sabor, pois acreditamos que bom gosto é gosto bom. Priorizamos o crescimento sustentável, prezando pela ética e pela boa comunicação com nossos colaboradores, clientes e demais parceiros.

10.4 Identificação do público-alvo

Consultaram-se, em um primeiro momento, as observações da proprietária, de que boa parte do público que atualmente compra seus produtos são mulheres na faixa dos 18 aos 40 anos. Com esta descrição preliminar, partiu-se para a análise dos relatórios demográficos fornecidos pela página da empresa no *Facebook*. Tais dados, disponíveis na Figura 6, registram o gênero e a origem geográfica das pessoas que se tornaram seguidoras da página em um período de 29 dias entre 09/05/2013 e 08/06/2013:

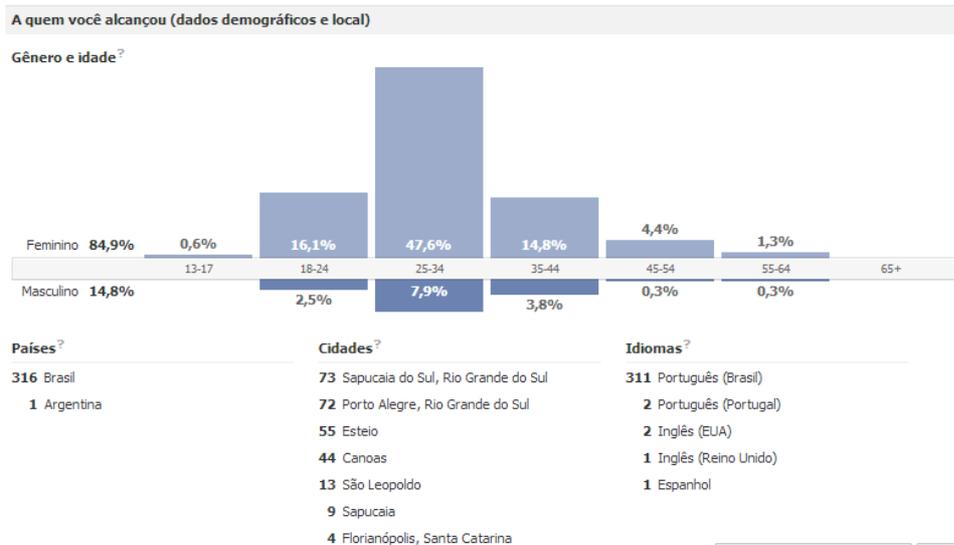


Figura 6 – Perfil de seguidores da *Doce Mannia* no *Facebook*
Fonte: Facebook (2013)

Percebe-se que, de fato, o perfil traçado pela proprietária também é parcialmente verificado entre os frequentadores da página da empresa no *Facebook*: predominância do sexo feminino na faixa dos 25 aos 34 anos.

Conforme dados do IBGE, retirados do Censo de 2010, é encontrada a seguinte proporção de homens e mulheres na cidade de Sapucaia do Sul, apresentada na Tabela 2:

Quadro 9 – População residente por sexo e município no Rio Grande do Sul

Município	Total de habitantes	Homens	Mulheres
Sapucaia do Sul	130.957	48,7%	51,3%

Fonte: IBGE (2010)

Quanto aos grupos etários, verifica-se o seguinte cenário, apresentado na Tabela 3:

Quadro 10 – Perfil etário da população do município de Sapucaia do Sul

Faixa etária	Percentual de Residentes
0 a 5 anos	8,2%
6 a 14 anos	14,8%
15 a 24 anos	17,1%
25 a 39 anos	24,3%
40 a 59 anos	25,3%
60 anos ou mais	10,4%

Fonte: IBGE (2010)

Há, portanto, um quadro favorável para o público mirado pela empresa, uma vez que o perfil verificado na Figura 6 é representativo na população da cidade. Com relação ao perfil de renda, tem-se a distribuição apresentada na Tabela 4:

Quadro 11 – Distribuição de renda per capita por domicílio em Sapucaia do Sul

Perfil de Renda	Nº de domicílios
Faixas de renda familiar mensal nominal de até 1/2 salários mínimos	461
Faixas de renda familiar mensal nominal de mais de 1/2 até 1 salário mínimo	3.060
Faixas de renda familiar mensal nominal de mais de 1 até 2 salários mínimos	7.911
Faixas de renda familiar mensal nominal de mais de 2 até 5 salários mínimos	19.119
Faixas de renda familiar mensal nominal de mais de 5 até 10 salários mínimos	8.441
Faixas de renda familiar mensal nominal de mais de 10 até 20 salários mínimos	2.084
Faixas de renda familiar mensal nominal maior que 20 salários mínimos	447

Fonte: IBGE (2010).

Conforme a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República (SAE), a classe média está compreendida entre a faixa de renda familiar *per capita* de R\$291,00 a R\$1.019,00. De acordo com tal definição, pode-se afirmar que a maior parte da população de Sapucaia do Sul está dentro ou acima do perfil definido como classe média.

A partir dos dados pesquisados, pode-se concluir que a cidade oferece perfil demográfico e econômico favorável às ações de marketing da empresa *Doce Mannia*.

10.5 Definição das ações de comunicação

A partir dos objetivos do plano de comunicação, da definição de missão e visão e identificação do público-alvo, tem-se reunidos os subsídios necessários para a elaboração de uma estratégia. Uma vez que a comunicação *on-line* e *off-line* possuem particularidades, optou-se por dividir as estratégias em dois grupos.

10.6 Ações de comunicação para canais *off-line*

A estratégia para a comunicação *off-line* está pautada por dados secundários, informações obtidas através das entrevistas disponíveis no Apêndice B deste trabalho, bem como a teoria sobre marketing de produto, mercado de luxo e precificação e valor.

Tendo por base a predominância do marketing *boca a boca* e a efetividade das indicações para esse tipo de negócio, formulou-se uma estratégia que privilegie e incentive o compartilhamento de informações sobre o produto.

- **Distribuição de *folders*:** a empresa poderá contratar a impressão de *folders* a serem distribuídos em locais em que haja grande circulação de pessoas com o perfil-alvo: faculdades, creches particulares, lojas de roupas para crianças, lojas de roupas para noivos, produtoras de eventos, estúdios fotográficos, entre outros. Sabe-se que na cidade de Sapucaia do Sul existem duas instituições de ensino superior: a Faculdade Equipe (com quatro cursos) e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense. No entanto, o maior número de pessoas com o perfil de abordagem está na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), localizada em São Leopoldo. Para evitar o desinteresse e rápido descarte, o informe poderá conter um cupom de desconto ou mesmo um formulário sucinto para sorteio de algum produto importante do portfólio da empresa.

- **Abordagem de parceiros em potencial:** conforme indicação do especialista consultado (Anexo B), a empresa poderá enviar algum item de seu *mix* de marketing para as produtoras de eventos das cidades-alvo. O produto deve seguir com um documento contendo uma breve apresentação da *Doce Mannia* e sua proposta de parceria. Um *feedback* telefônico poderia complementar a ação.

- **Adoção de uma política de pós-venda:** recomenda-se à organização que faça ligações para os clientes após os eventos, a fim de verificar a qualidade percebida do produto, a impressão sobre o serviço e demais observações ou sugestões que o cliente tenha a fazer para que o processo de comunicação seja realimentado.

10.7 Ações de comunicação para canais *on-line*

Devido à diversidade de canais existentes na internet, optou-se por dividir esta seção em duas subseções que tratassem do aspecto institucional (criação de um *website*) e o compartilhamento de informações via redes sociais, combinando um conjunto de ferramentas com características e propósitos particulares.

10.7.1 Estrutura e proposta de um *website*

Tendo em mente os conceitos elaborados por Vaz (2010), optou-se pela criação de um *website* institucional. Essa ferramenta foi elaborada com o intuito de exibir o portfólio de produtos da empresa, bem como oferecer as informações de contato e pedido de orçamento *on-line*. Foram enfatizados alguns aspectos centrais:

- a) Informações claras e facilmente acessíveis.
- b) Layout harmonioso e que privilegia o destaque aos produtos.
- c) Botões de pedido de orçamento exibidos em diversos pontos da página.
- d) Exibição das atividades nas redes sociais para estimular a participação do visitante.
- e) Utilização de um *script* do *Google Analytics* para colheita de dados de audiência da página.
- f) Atenção a todas as etapas de *Search Engine Optimization* (SEO), para que a página tenha seu conteúdo corretamente indexado pelo *site* de buscas *Google*, atendendo ao quesito *encontrabilidade* defendido por Vaz (2010) e Kotler (1998).

Após a consolidação de um *website* expositivo, a empresa poderá considerar a adoção de uma loja virtual para produtos especiais, como *kits* comemorativos de páscoa, dia das mães, dia dos namorados, dia das crianças, natal, dentre outras datas do calendário publicitário. A experiência inicial com esta

categoria de produtos pode determinar a viabilidade de uma loja virtual com todos os itens do portfólio.

O *leiaute* preliminar do *website* da empresa encontra-se no Anexo B deste trabalho.

10.7.2 Utilização de redes sociais

A *Doce Mannia* possui atualmente uma página no Facebook aonde os seguidores chegaram, em maior parte, por meio de convites das sócias e indicações de clientes. Não houve investimento no ganho de novos seguidores por meio de ações de marketing ou investimento em *Facebook Ads* (ferramenta de divulgação de ofertas para usuários perfilados pelo anunciante).

A página foi criada em 1º de maio de 2012, já tendo completado um ano no ar. São postadas imagens dos eventos em que a organização atuou, produções caseiras das proprietárias, além de pequenas referências à única parceira no momento, a decoradora Danila Ananias.

Desde a adoção da página, foram registrados seis pedidos de orçamento realizado por meio da ferramenta *Mensagens*, em que os usuários podem deixar recados que apenas os administradores poderão acessar. A Figura 7 mostra o cabeçalho de apresentação desta página:



Figura 7 – Página da empresa *Doce Mannia* no *Facebook*
Fonte: Facebook (2013)

Considerando-se os critérios de número de usuários e rentabilidade, o Facebook é a rede social mais indicada para a popularização da marca dentro de um público selecionado (HI-MÍDIA, 2013). Além de estimular o compartilhamento, elemento essencial dos objetivos da *Doce Mannia*, a ferramenta oferece a possibilidade de seleção de um público-alvo bastante específico em sua gerência de anúncios.

As categorias de perfilamento se dividem em: local, idade, gênero, interesses precisos (relacionar a páginas específicas que tenham sinergia com o assunto), categorias amplas (assuntos gerais), conexões (que perfil de usuário do *Facebook* será abordado na campanha) e amigos de conexões (público-alvo cujos amigos estejam conectados a uma determinada página, aplicativo ou evento).

Há opções avançadas como: orientação sexual, *status* de relacionamento, idiomas, formação e locais de trabalho.

Uma vez escolhido o perfil de pessoas que serão impactadas pela campanha (Figura 8), a empresa poderá escolher entre fazer um anúncio institucional (promovendo apenas sua página na rede social ou *website*) ou promover uma postagem específica entre potenciais compradores.

The image shows the targeting options in the Facebook Ads manager. The interface is organized into several sections:

- Local:** A dropdown menu is set to "Brasil". Below it are radio buttons for "País" (selected), "Estado/região", and "Cidade".
- Idade:** A dropdown menu is set to "13". To its right is a dropdown for "Sem máx." and a checked box for "Correspondência exata de idade obrigatória".
- Gênero:** Radio buttons for "Tudo" (selected), "Homens", and "Mulheres".
- Interesses precisos:** A text input field with the placeholder "Insira um interesse...".
- Categorias amplas:** A list of categories on the left and a list of sub-categories on the right. The left list includes "Atividades", "Negócios/tecnologia", "Ethnic", "Eventos", "Status familiar", "Jogos", "Interesses", "Usuários móveis (Todos)", and "Mobile Users (Android)". The right list includes "Console Gaming", "Culinária", "Dança", "Faça você mesmo/arte", "Planejamento de eventos", "Comida e jantares", "Jogos (social/on-line)", "Jardinagem", and "Literatura/leitura".
- Conexões:** Radio buttons for "Qualquer pessoa", "Apenas pessoas conectadas a Doce Mannia", "Apenas pessoas não conectadas a Doce Mannia" (selected), and "Direcionamento de conexão avançado".
- Amigos de conexões:** A text input field with the placeholder "Insira o nome de sua página, aplicativo ou evento...".

Figura 8 – Exemplo de perfilamento no gerenciador de anúncios do *Facebook*
Fonte: Facebook (2013)

O *site* de compartilhamento de vídeos *YouTube* é a segunda rede social mais acessada do Brasil segundo dados da consultoria *Hitwise* (HI-MÍDIA, 2013). Esse *site* oferece à empresa a possibilidade de enviar vídeos gratuitamente para que sejam compartilhados com os clientes. Recomenda-se a utilização de marca em vídeos de tutoriais de doces preparados pela confeitadeira, que mostrem a infraestrutura da cozinha, o cuidado, a técnica e a higiene empregados nas fabricações dos doces. Na entrevista realizada com a informante-chave, higiene e qualidade foram citadas como fatores importantes na decisão de compra. Uma ação como essa poderia conferir credibilidade à marca, além de divulgar a *Doce Mania* entre aqueles que procurarem os tutoriais com finalidades didáticas.

Em terceiro lugar, surge o *Orkut*. O *site* registrou perda de 19,09 pontos percentuais de 2012 para 2013 (HI-MÍDIA, 2013). É considerada uma rede social decadente, mas ainda concentra uma boa parcela de usuários. Pode-se considerar a manutenção de uma página nesta rede.

Dentro desse modelo de interatividade, o *Twitter* é a próxima rede social neste *ranking*. A ferramenta perdeu muitos usuários para o *Facebook* nos últimos quatro anos, mas ainda tem 1,75% dos internautas que frequentam redes sociais no Brasil. Para maior agilidade, é possível utilizar uma ferramenta presente nas configurações do *Facebook*, para que todo o conteúdo postado lá seja automaticamente replicado em uma conta cadastrada do *Twitter*. Isso evita que os administradores da página tenham de postar os conteúdos separadamente.

Considerando-se o empenho de tempo e capital, estas seriam as redes sociais mais indicadas para uma empresa que está se apresentando ao público.

11 ORÇAMENTO

Para a formulação do orçamento de comunicação foram levados em conta: capacidade financeira da empresa, objetivos de comunicação, características do público-alvo e recomendações das entrevistas do informante especialista e do informante-padrão. Desconsiderou-se a utilização de meios de comunicação de massa pelo alto custo, baixo retorno e limitações de produção da empresa.

Na opinião do informante especialista: “não acredito muito em comunicação de massa para este tipo de coisa. Eu acho que a empresa deve apostar em uma linha com produtos de valor agregado um pouco mais alto e usar uma comunicação diferenciada”. O informante-padrão reforça essa ideia comentando sua experiência com anúncios em veículos de grande circulação: “[Fazemos] uma ou outra propaganda gráfica na revista *South Star*, um publicação voltada para a classe média alta, mas só para valorizar a marca. Não há retorno financeiro”.

Por fim, analisando as possibilidades viáveis e consultando os fornecedores locais, chegou-se às propostas exibidas no Quadro 12:

Quadro 12 – Etapas do orçamento de comunicação

AÇÃO	PROPOSTA	CUSTO
Implantação de um CRM	Registro dos dados dos clientes e histórico de compra para nortear ações de marketing personalizadas.	Há opções gratuitas de <i>software</i> disponíveis na internet que são adequadas às necessidades da empresa.
Book fotográfico dos principais produtos.	Obter imagens dos produtos com alta qualidade para que possam ser manipulados em mídia gráfica e na internet.	R\$300,00
Criação de <i>website</i>	Oferecer informações institucionais, possibilitar contato com o produto e pedidos de orçamento <i>on-line</i> . Captar buscas do Google.	R\$600,00
Gravação de vídeo tutorial	Criar conteúdo por meio da marca, mostrando como são feitos os produtos da <i>Doce Mannia</i> .	A produção será autônoma.
Campanha para o <i>Facebook Ads</i>	Aumentar o número de seguidores da página da empresa.	R\$100,00 (valor inicial sugerido)
Impressão de 1.000 <i>folders</i> promocionais	Promover a empresa em locais onde haja circulação do público-alvo.	R\$200,00

Para as ações que envolvem custos, foram consultados orçamentos de Tati Santini (fotógrafa), Bruna Fillipozzi (*webdesigner*) e Dhel Studio MK (gráfica). Os valores para a campanha no *Facebook* foram retirados de seu *site* oficial.

12 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

Para um controle mais efetivo das ações de comunicação, optou-se por dividi-las em marcos-chave conforme o Quadro 13, podendo-se assim estabelecer prazos junto aos fornecedores:

Quadro 13 – Planejamento das ações de comunicação

AÇÃO	MARCO-CHAVE
Implantação de um CRM	1 de julho de 2013
Agendamento da sessão de fotos dos produtos	8 de julho de 2013
Realização da sessão de fotos	14 de julho de 2013
Pedidos de orçamento para o <i>website</i>	25 de julho de 2013
Criação dos <i>folders</i> impressos	30 de julho de 2013
Envio dos <i>folders</i> para a gráfica	5 de agosto de 2013
Entrega dos <i>folders</i> impressos	9 de agosto de 2013
Colocar <i>website</i> completo no ar	27 de agosto de 2013
Entrega do planejamento de campanha para o Facebook	10 de setembro de 2013
Lançamento da campanha de divulgação o Facebook	16 de setembro de 2013
Encerramento da campanha de divulgação no Facebook	10 de outubro de 2013
Reunião para avaliação preliminar dos resultados das ações realizadas	11 de novembro de 2013

13 MENSURAÇÃO DOS RESULTADOS

Para todas as campanhas realizadas, o CRM será primordial para que sejam colhidos dados sobre a origem de cada cliente. Por meio da apuração dos canais, podem-se obter relatórios extraídos da própria ferramenta com relação à participação de cada um. A diferenciação do conteúdo dos anúncios também será importante para a identificação dos canais de maior conversão.

Os dados de audiência do *website* poderão ser controlados pelo *Google Analytics*, por meio de um *script* específico que deverá ser garantido pelo fornecedor. A ferramenta oferece informações como: número de visitas em dado período, perfil demográfico, visitantes novos *versus* visitantes que retornaram, tipo de tecnologia, navegador e sistema operacional que utilizaram, tráfego de referência (quais são as origens dos visitantes), tráfego de pesquisa, entre outros filtros (GOOGLE ANALYTICS OFFICIAL WEBSITE, 2013).

Os relatórios obtidos por essa ferramenta deverão ser cruzados com os dados de conversão registrados no CRM. Acredita-se que os padrões encontrados irão ajudar a empresa na tomada de decisões.

Quanto à campanha realizada no Facebook, a ferramenta de gerenciamento de anúncios já oferece dados de audiência e consumo da verba de campanha por clique ou novo seguidor ganho, conforme a escolha do anunciante.

14 CONCLUSÕES

O mercado de doces artesanais, ao mesmo tempo em que concentra um grande número de empreendedores individuais, sofre de intensa falta de profissionalização. Assim, os produtos de boa qualidade não trazem o retorno que seu potencial propicia, e estes pequenos empreendedores permanecem reduzidos a alguns nichos, com nenhuma ou vaga ampliação estrutural. Embora se verifique a presença de muitos concorrentes, estes são pulverizados e oferecem poucas ameaças para empresas entrantes, tendo sido este o maior desafio para que fossem levantados dados sobre a concorrência para este trabalho.

Tendo em vista o enorme potencial de domínio de mercado de uma empresa profissionalizada, este trabalho buscou investigar as dificuldades atuais da empresa *Doce Mannia*, focando-se em desdobrar suas potencialidades na área de comunicação após uma avaliação da estratégia de marketing.

Foram sugeridas ações para melhorar o posicionamento da organização, dando-lhe condições de trabalhar com preços flexíveis, uma vez que estará focada no público verdadeiramente rentável, conforme observações anotadas, dados secundários levantados e dados de audiência do Facebook.

O papel da comunicação é central na divulgação de um produto novo. No entanto, tomaram-se os cuidados necessários para que as possibilidades de investimento da empresa fossem consideradas durante todo o processo. Com um investimento inicial baixo e sustentável, a empresa poderá conquistar novos clientes, além de impactar positivamente os que já conhecem a marca. Norteada agora por um conjunto de missão e visão, a organização poderá desenvolver ações de comunicação contínuas, mas coerentes com a proposta definida para a marca.

O sucesso do empreendimento também está obviamente associado ao emprego de tempo dos sócios, às parcerias realizadas e ao espaço produtivo. Foram dados passos importantes na construção de um perfil de marketing para a empresa, mas outros aspectos igualmente importantes não foram mencionados aqui, como a necessidade de uma estrutura de custos bem definida, escolha da cadeia de fornecedores e adoção de um sistema eficiente de distribuição.

A opção por desenvolver um plano de comunicação deveu-se à relativa praticidade e acessibilidade das ferramentas de comunicação disponíveis para esse tipo de negócio. Conquistando o público para quem o produto de fato gera valor, acredita-se que a rejeição ao preço diminua. Também foi pontuado que a empresa tem um público demográfica e economicamente favorável a sua inserção na cidade de Sapucaia do Sul, onde seus recursos ainda não foram esgotados.

Ainda que o faturamento calculado para a *Doce Mannia* pareça modesto, o cenário se mostra bastante favorável, ao considerar-se que a empresa jamais realizou ações de comunicação e que tem mantido as entregas apenas em finais de semana, atendendo a pedidos que sempre chegam por indicação. Essa informação é otimista e tem o respaldo do informante especialista consultado neste trabalho, que diz: “Nenhum produto ruim sobrevive a um marketing bom. Se eu fizer um marketing muito bom significa que muita gente vai experimentar. Se o meu produto for ruim, acabou aí”.

É possível que este plano de comunicação tenha supervalorizado o fator econômico, minimizando os aspectos culturais presentes nesta análise e que poderiam ser melhor investigados com uma pesquisa quantitativa adequada a este propósito. Ainda assim, acredita-se que o trabalho teve sucesso ao utilizar como fontes dois profissionais capazes de sugerir ideias e relatarem situações cotidianas relacionadas ao setor.

Sugeriu-se também à empresa que esgotasse seus recursos de produção em Sapucaia do Sul, antes de considerar uma expansão. Aconselhou-se às sócias que evitassem investimento prematuro em maquinário e mão de obra, a menos que houvesse aumento crítico de demanda. Uma vez que seus produtos parecem adequados apenas para grandes eventos, sugeriu-se também que a organização considerasse produzir doces tradicionais para suprir as demandas de pequenas comemorações. Também foi levantada a possibilidade de que atendesse aos mercados *diet e light*.

Crê-se, portanto, que este plano de comunicação será bastante útil para a *Doce Mannia*, em parte por oferecer recomendações economicamente acessíveis, em parte por tratar de um produto de reconhecida qualidade.

REFERÊNCIAS

- ALCARÁ A.; TOMAÉL M.; DICHARA I. Das redes sociais à inovação. **Revista Ciência da Informação Brasília**, v. 34, n. 2, p. 93-104, maio/ago. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v34n2/28559.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2013.
- ANDERSON, C. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ARIELY, D. **Previsivelmente irracional**: como as situações do dia-a-dia influenciam as nossas decisões. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- BRONIARCZYK, S. M.; HOYER, W. D.; MCALISTER, L. Consumers' perceptions of the assortment offered in a grocery category: the impact of item reduction. **Journal of Marketing Research**. vol. 35, n.º 2, p. 166-176, maio 1998.
- CHURCHILL, G. A. **Marketing**: criando valor para os clientes. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CLIC RBS. Tarifa de energia varia 30% no Rio Grande do Sul. 13 de fevereiro de 2013. Disponível em: <<http://wp.clicrbs.com.br/acertodecontas/2013/02/13/tarifa-de-energia-varia-30-no-rio-grande-do-sul/>>. Acesso em: 13 fev. 2013.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.
- E-BIT EMPRESA. Uma receita que deu certo: e-commerce + email marketing = crescimento e boa reputação. 26 de novembro de 2011. Disponível em: <http://www.ebitempresa.com.br/clip.asp?cod_noticia=3781&pi=1>. Acesso em: 26 nov. 2012.
- FACEBOOK. Doce Mannia. *Fan Page*. Disponível em: <<https://www.Facebook.com/CurtaDoceMannia?fref=ts>>. Acesso em: 01 jun. 2013.
- FEDERAÇÃO DE COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO (FECOMERCIO SÃO PAULO). Pequenos Grandes Clientes. **Revista C&S – Comércio e Serviços**. Ano 21, n.º 25, p. 19, Fevereiro/Março. Disponível em: <http://issuu.com/fecomercio/docs/cs_ed25_tela>. Acesso em: 18 jun. 2013.
- FELIPPE JÚNIOR, B. de. **Marketing para a pequena empresa**: comunicação e vendas. Brasília: SEBRAE, 2007.

FERNANDES, G. **Confeitaria: Confeitaria artesanal e suas relações com a cozinha comunitária ou incubadora**. 30f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização (Padrões Gastronômicos) – Universidade Anhembi Morumbi. São Paulo, 2012.

FLAM, L. Cupcake killer: how cake pops became the next big trend. Disponível em: <<http://www.cnbc.com/id/45683585>>. Acesso em: 15 dez. 2011.

GALHANONE, R. F. O mercado de luxo: aspectos de marketing. 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/329.pdf>>.

Acesso em: 25 maio 2013.

GALHANONE, R. F. O mercado do luxo: aspectos de marketing. In: Revista Rege-USP, São Paulo, 2005.

GARCIA, B. Mercado de luxo brasileiro crescerá 25% até 2017. **Exame.com**. 31 de dezembro de 2012. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/mercado-de-luxo-brasileiro-crescera-25-ate-2017>>. Acesso em: 01 jun. 2013.

GOOGLE ANALYTICS OFFICIAL WEBSITE. Disponível em: <<http://www.google.com/analytics/>>. Acesso em: 01 jun. 2013.

GRACIOSO, Francisco. Contato imediato com marketing. São Paulo: Global Editora, 1998. 175p.

GRANERO, A. E. G.; ALBUQUERQUE, L. G. G. O mercado de luxo: composto de marketing e crescimento no Brasil. **REC – Revista Eletrônica de Comunicação**. UniFACEF 2007, n.º 03, Jan/Jun 2007.

GRIFFIN, J. Cupcakes are affordable luxury in South Florida. 20 de dezembro de 2011. Disponível em: <http://articles.sun-sentinel.com/2011-12-20/business/fl-cupcakes-trend-20111220_1_cupcake-shop-rosemary-tynski-affordable-luxury>

GROSS, D. **The Cupcake Bubble**. 2009. Disponível em <http://www.slate.com/articles/business/moneybox/2009/09/the_cupcake_bubble.html>. Acesso em: 10 mar. 2013.

GUERRA, C. Classe média: eles querem (e compram) o luxo. **Veja**. 04 de junho 2011. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/classe-c-quer-mesmo-e-luxo>>. Acesso em: 04 maio 2013.

GUIA VEJA. Disponível em <<http://vejabrasil.abril.com.br/porto-alegre>>. Acesso em:

HI-MÍDIA. Veja o ranking das redes sociais mais acessadas no Brasil no mês passado, segundo a Hitwise. 22 de maio de 2013. Disponível em: <<http://www.hi-midia.com/2013/05/veja-o-ranking-das-redes-sociais-mais-acessadas-no-brasil-no-mes-passado-segundo-a-hitwise/>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Acesso à Internet e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2005. p. 9. 2008. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/acessoainternet/comentarios.pdf>>. Acesso em: 04 maio 2013.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Blog 7 a 12. Vamos conhecer o Brasil. Características da população. Censo 2010.* 2010. Disponível em: <<http://7a12.ibge.gov.br/vamos-conhecer-o-brasil/nosso-povo/caracteristicas-da-populacao>>. Acesso em: 04 maio 2013.

JORNAL DA TARDE. Os novos lucros do velho brigadeiro. 11 de janeiro de 2011. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/os-novos-lucros-do-velho-brigadeiro/>>.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. 13. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2009.

LACERDA, L. dos S. **Mercado de luxo no Brasil**. 2008. Disponível em: <<http://administradores.com.br/artigos/carreira/mercado-de-luxo-no-brasil/23576/>>. Acesso em: 22 abril 2013.

LADEIA, B. Ascensão da classe média “medievaliza” mercado de luxo. 28 de dezembro de 2010. **Brasil econômico**. Disponível em: <http://www.brasileconomico.com.br/noticias/nprint/96069.html>. Acesso em: 18 jun. 2013.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2008.

LUPETTI, M. **Planejamento de comunicação**. São Paulo: Futura, 2000.

MAFFESOLI, M. **O tempo das tribos: o declínio do individualismo nas sociedades de massa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1998.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 4. ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MODERN BAKING. For better (or worse): wedding cake trends. Disponível em: <<http://modern-baking.com/wedding/better-or-worse-wedding-cake-trends>>. Acesso em: 13 abril 2013.

OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de marketing**: conceitos, técnicas e práticas. Tradução de Cristina Bacellar. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PROPAN. PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA ALIMENTAÇÃO, CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO. Perfil da Panificação. 2013. Disponível em: <<http://www.propan.com.br/institucional.php?idcat=9>>. Acesso em: 12 maio 2013.

REVISTA CONFEITARIA BRASILEIRA. Faturamento do setor de panificação cresce 11,6% em 2012. 25 de março de 2013. Disponível em: <<http://www.confeitariabrasileira.com.br/2013/noticias/faturamento-setor-de-panificacao-cresce-116-em-2012>>. Acesso em: 15 abril 2013.

RIBEIRO, A. Mercado de festas prevê faturamento de R\$ 14 bi neste ano. **Diário comércio, indústria e serviços**. 18 de maio de 2012. Disponível em: <[http://www.dci.com.br/financas/mercado-de-festas-preve-faturamento-de-r\\$-14-bi-neste-ano-id294102.html](http://www.dci.com.br/financas/mercado-de-festas-preve-faturamento-de-r$-14-bi-neste-ano-id294102.html)>. Acesso em: 13 mar. 2013.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2010.

VAZ, C. A. **Google marketing**: o guia definitivo do marketing digital. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

WEDDING INDUSTRY STATISTICS. Cupcakes, surprisingly, grew again in popularity from 13% in 2010 to 17% in 2011. Disponível em: <<http://weddingindustrystatistics.com/>>. Acesso em: 01 jun. 2013.

ZUINI, P. 5 dicas para ganhar dinheiro com doces e chocolates. **Exame.com**. 05 de abril de 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/5-dicas-para-ganhar-dinheiro-com-doces-e-chocolates?page=2>>. Acesso em: 12 maio 2013.

APÊNDICE – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

As transcrições integrais das entrevistas realizadas encontram-se disponíveis publicamente no endereço <https://docs.google.com/file/d/0BwJFn2tj4TESWmphanpQUVFMNFE/edit?usp=sharing>.

ANEXO A – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Carta de apresentação

Bom dia/Boa tarde, eu sou Paola Graciano de Souza, aluna de graduação do curso de Administração da UFRGS. Estou realizando o trabalho de conclusão deste curso sobre uma empresa de doces artesanais para festas. Gostaria de lhe fazer algumas perguntas se não for incômodo.

1) Questionário para especialista em comunicação:

- Nome:
- Idade:
- Formação:
- O que você conhece sobre o mercado de doces artesanais?
- Que experiências você já teve, pessoalmente, com este tipo de produto?
- Como você avalia o papel da comunicação neste tipo de negócio?
- Quais canais de comunicação devem ser explorados prioritariamente?
- Qual a melhor estratégia, em sua opinião, para atingir o público-alvo deste produto?
- Qual o perfil de empreendedor ideal para atuar neste mercado?
- Qual o peso da concorrência neste setor?
- O que você considera que é essencial para a decisão de compra deste produto?
- Em quê costumam falhar empreendimentos desta natureza? Por quê? SERVIÇO
- Você conhece *cases* de sucesso neste setor? Poderia compartilhar?
- Qual o diferencial do consumidor gaúcho em comparação a outros mercados?
- Como este comportamento poderia afetar o setor de doces artesanais?
- Quais são suas recomendações para fidelizar um cliente neste tipo de mercado?
- Há alguma informação que não foi levantada e que você gostaria de mencionar?

2) Questionário para informante-chave:

- Nome do entrevistado:
- Empresa:
- Quantos funcionários a empresa possui?
- Há quanto tempo atua no setor?

- Como surgiu a ideia de abrir um empreendimento deste tipo?
- Quais foram os principais desafios para a abertura deste negócio?
- Como foram selecionados os fornecedores?
- Como é realizado o treinamento da mão de obra?
- Quais os principais produtos ofertados pela empresa hoje?
- Quais são os investimentos em propaganda realizados hoje na empresa?
- Quais canais possuem maior retorno em relação ao investimento?
- Como o Sr. investiga por qual canal o cliente chegou?
- O que o senhor considera como diferencial em seu produto?
- Quais características, em sua opinião, foram determinantes para o sucesso de seu negócio?
- Há protesto com relação aos preços? Se sim, como o Sr. costuma argumentar com o cliente?
- Com relação ao início da operação da empresa, qual foi o principal aprendizado que o senhor conquistou como gestor?
- Como o Sr. lidou com a concorrência?
- Algo a acrescentar?

3) Questionário para informante padrão:

- Nome da pessoa:
- Idade do (s) filho(s):
- Você tem o hábito de comemorar datas especiais? Qual foi a última comemoração que você realizou?
- Quando você realiza uma comemoração, que tipo de comes e bebes costuma comprar para a ocasião?
- Em quais locais você procura para comprar estes itens?
- Por que você opta por estes lugares?
- Se esta marca não pudesse atendê-lo, a qual outra recorreria?
- Você costuma tentar marcas/fornecedores novos?
- Caso você tivesse dois de seus fornecedores favoritos à mesma distância de sua casa, qual deles escolheria?
- Você se preocupa com a decoração do produto?
- Você se preocupa com o sabor do produto?
- O que é mais determinante para você neste produto?

- Quando você tem de obter este produto, o que pesquisa primeiramente?
- Você estaria disposto a pagar mais caro por um produto que tivesse esses atributos?
- O que faria você desistir de comprar estes itens de uma determinada marca?
- Onde você busca referências sobre este produto?
- Quem mais influencia você na decisão de compra deste produto?

4) Questionário para informante complementar:

- Nome:
- Idade:
- Quando o convidam para uma festa infantil, o que você espera encontrar lá?
- E se for a sua festa? O que não pode faltar?
- De que tipo de doces você gosta de comer quando vai a essas festas?
- Fale sobre algum docinho que tenha lhe chamado a atenção.
- Quem providencia a decoração, os doces, salgados e bolos para suas festas de aniversário?
- Como você ajuda esta pessoa?
- Onde ela compra a decoração das suas festas normalmente?
- Quando seus amigos vão a sua festa, o que você acha que eles mais gostam de encontrar?
- O que teria uma festa sua se você pudesse comprar o que quisesse?

5) Questionário para informante-extremista:

- Nome:
- Formação:
- Você tem uma estimativa de quantos pacientes seus possuem algum distúrbio glicêmico?
- E pacientes em estado de sobrepeso ou obesidade mórbida? Quantos?
- Que tipo de sobremesa é sugerido a estes pacientes?
- Como estes pacientes reagem à retirada dos doces de sua dieta?
- Quais substitutos você sugere aos pacientes para os doces habituais?
- Que tipo de doce as pessoas mais comem no dia a dia conforme observação sua?
- Qual a sua recomendação sobre o consumo de doces em festas?

- Você recomenda mais o consumo moderado ou a substituição por alimentos menos calóricos?
- Em qual dos dois casos as pessoas reagem melhor?
- Como os pacientes mais preocupados com o aspecto estético da dieta costumam se comportar com relação ao consumo de doces?
- A partir de sua experiência, como será o consumo de doces em nossa sociedade em um período de 10 anos?

ANEXO B - PROJETO DE LAYOUT DO WEBSITE DA EMPRESA DOCE MANNIA

