

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

JÚLIA ANTUNES ULYSSÉA

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A DOÇARIA
PATRÍCIA GOEDERT LTDA.**

FLORIANÓPOLIS

2009

JÚLIA ANTUNES ULYSSÉA

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A DOÇARIA
PATRICÍA GOEDERT

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel e, Administração da Universidade Federal de Santa Catarina
Professor Orientador: Rudimar Antunes.

FLORIANÓPOLIS

2009

JÚLIA ANTUNES ULYSSÉA

PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA A DOÇARIA
PATRICÍA GOEDERT

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 19 / 11 / 2009.

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresenta a Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Orientador

Prof. José Francisco
Membro

Prof. Jordan Juliani
Membro

Dedico este trabalho, principalmente, aos meus pais, Izaias Ulysséa Júnior e Marisa Antunes Ulysséa, por me proporcionarem uma educação de qualidade; as minhas irmãs Monique Antunes Ulysséa e Mônica Antunes Ulysséa, pelo apoio e compreensão neste momento tão importante da minha vida e as minhas amigas, Estefânia Ferreira e Mariana Machado, por sempre terem estado ao meu lado nesses quatro anos e meio de faculdade.

RESUMO

ULYSSEÁ, Júlia Antunes. **Plano estratégico de marketing da doçaria Patrícia Goedert.** 2009. fls.. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, trata de um caso de sucesso de empreendedorismo na Grande Florianópolis (SC), isto é, a **Patrícia Bolos e Doces Artísticos Ltda. – ME**. O foco do estudo foi à elaboração de um plano estratégico de marketing para esta empresa, visando assim contribuir com o seu desenvolvimento no segmento de doces para eventos. Do ponto de vista metodológico, este estudo de caso é caracterizado como descritivo-analítico, com a abordagem qualitativa. O estudo foi realizado durante o segundo semestre de 2009, a partir de entrevistas semi-estruturadas e de dados secundários existentes. Para a elaboração do plano estratégico de marketing adotou-se a mixagem das teorias que versam sobre o tema em consonância com a realidade da **Patrícia Bolos e Doces Artísticos Ltda. – ME**. Desta forma, foi possível propor ações estratégicas de marketing condizentes com a realidade econômica da referida empresa. Os resultados apontam para a urgência de implantação de um plano estratégico de marketing com ações para o ano de 2010, tais como: ampliação das ações de fidelização dos clientes, procedimentos estratégicos de comunicação de marketing e desenvolvimento de produtos e serviços diferenciados, dentre outros. Assim, concluiu-se que o plano estratégico de marketing poderá contribuir nos próximos dois anos com desenvolvimento estratégico de gestão da Doçaria Patrícia Goedert Ltda.

Palavras-Chave: Empreendedorismo, Plano de Marketing, Doçaria Patrícia Goedert Ltda.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Frente da Empresa.....	59
Figura 2: Hall de entrada da Empresa.....	59
Figura 3: Sala do Sr. Hélio.....	59
Figura 4: Salada Sra. Patrícia.....	60
Figura 5: Atendimento aos clientes.....	60
Figura 6: Setor de produção de salgados.....	60
Figura 7: Setor artístico.....	60
Figura 8: Setor de produção de doces.....	60
Figura 9: Setor de produção de tortas.....	60
Figura 10: Torta Chocoball.....	62
Figura 11: Bolo Casamento.....	62
Figura 12: Bolo Infantil.....	62
Figura 13: Bombom Pérola de Damasco.....	63
Figura 14: Bombom Primavera de Ameixa.....	63
Figura 15: Caramelado Sucrilhos.....	64
Figura 16: Mini Quindim.....	64
Figura 17: Supreme de maracujá.....	65
Figura 18: Mini maçã do amor.....	65
Figura 19: Tacinha de limão.....	65
Figura 20: Tacinha de Chocoball.....	65
Figura 21: Tartelete de cereja.....	66
Figura 22: Casadinho.....	67
Figura 23: Cajuzinho.....	67
Figura 24: Bem casados.....	68
Figura 25: Salgados Simples.....	69
Figura 26: Empanadas.....	70
Figura 27: Barquetes.....	70
Figura 28: Mini Sanduíche.....	71
Figura 29: Flyer de divulgação do Kit Kids.....	72
Figura 30: Kit Kids.....	72
Figura 31: Site da doçaria.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de Tortas e preços.....	61
Tabela 2: Tipos de Bolos Artísticos e preços.....	62
Tabela 3: Tipos de Bombons e preços.....	63
Tabela 4: Tipos de Doces Caramelados e preços.....	63
Tabela 5: Tipos de Doce Especial I e preços.....	63
Tabela 6: Tipos de Doces Especiais II e preços.....	64
Tabela 7: Tipos de Doces Especiais III e preços.....	64
Tabela 8: Tipos de Doces Mini Tacinhas e preços.....	65
Tabela 9: Tipos de Tarteletes e preços.....	66
Tabela 10: Tipos de Doces Artísticos e preços.....	66
Tabela 11: Tipos de Trufas e preços.....	66
Tabela 12: Tipos de Mini Trufas e preços.....	67
Tabela 13: Tipos de Doces Simples I e preços.....	67
Tabela 14: Tipos de Doces Simples II e preços.....	67
Tabela 15: Produtos Extras com os preços.....	68
Tabela 16: Tipos de Salgados Simples I e preços.....	69
Tabela 17: Tipos de Salgados Simples II e preços.....	69
Tabela 18: Tipos de Salgados Assados I e preços.....	69
Tabela 19: Tipos de Salgados Assados II e preços.....	70
Tabela 20: Tipos de Salgados Assados III e preços.....	70
Tabela 21: Produtos Extras com os preços.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Instrumento de avaliação e controle do Plano de Marketing.....	103
--	-----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
	1.1 OBJETIVOS.....	11
	1.1.1 <i>Objetivo Geral.....</i>	11
	1.1.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	12
	1.2 JUSTIFICATIVA.....	12
	1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
	2.1 MARKETING.....	15
	2.2 MARKETING MIX.....	17
	2.2.1 <i>Produto.....</i>	17
	2.2.2 <i>Preço.....</i>	19
	2.2.3 <i>Praça.....</i>	20
	2.2.4 <i>Promoção.....</i>	21
	2.3 PLANO DE MARKETING.....	22
	2.3.1 <i>Sumário Executivo.....</i>	25
	2.3.2 <i>Diagnóstico da Situação Atual de Marketing.....</i>	25
	2.3.3 <i>Ambiente Interno.....</i>	26
	2.3.4 <i>Ambiente Externo.....</i>	27
	2.3.5 <i>Análise da MATRIZ SWOT.....</i>	34
	2.3.6 <i>Metas e Objetivos de Marketing.....</i>	36
	2.3.7 <i>Estratégia de Marketing.....</i>	37
	2.3.8 <i>Implementação de Marketing.....</i>	39
	2.3.9 <i>Avaliação e Controle do Plano de Marketing.....</i>	40
	2.4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING.....	41
	2.5 MARKETING EM SERVIÇOS.....	46
3	METODOLOGIA.....	51
	3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	51
	3.2 TIPO DE PESQUISA.....	51
	3.2.1 <i>Quanto aos Fins.....</i>	52
	3.2.2 <i>Quanto aos Meios.....</i>	52
	3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	52

3.3.1	<i>Tipos de Dados</i>	53
3.3.2	<i>Instrumento de Dados</i>	53
3.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	53
3.5	LIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	54
4	O CASO PATRÍCIA DOCES E BOLOS ARTÍSTICOS LTDA. – ME	55
4.1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	55
4.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING.....	55
4.2.1	<i>A História de Sucesso Empreendedor</i>	56
4.2.2	<i>Características Atuais</i>	57
4.2.3	<i>Análise dos 4P's</i>	61
4.2.4	<i>Análise do Ambiente Externo</i>	72
4.2.5	<i>Concorrentes</i>	77
4.2.5.1	<u>Análise dos Concorrentes</u>	92
4.2.6	<i>Clientes</i>	95
4.2.7	<i>Fornecedores</i>	96
4.2.8	<i>Análise da MATRIZ SWOT</i>	96
4.2.8.1	<u>Forças</u>	96
4.2.8.2	<u>Fraquezas</u>	97
4.2.8.3	<u>Oportunidades</u>	98
4.2.8.4	<u>Ameaças</u>	98
4.3	FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	98
4.4	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	99
4.5	FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO.....	100
4.6	AVALIAÇÃO E CONTROLE DO PLANO DE MARKETING.....	102
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	105
	APÊNDICE A.....	108

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem o intuito de desenvolver um plano estratégico de marketing para a Doçaria Patrícia Goedert. Um plano de marketing é instrumento importante para a gestão estratégica organizacional, pois permite uma análise detalhada dos ambientes interno e externos empresariais que de suporte às escolhas de ações estratégicas de comercialização e competitividade para a organização.

De acordo com Weinstein (1995) o plano de marketing é uma abordagem sistemática para dispor todas as atividades de marketing. É um documento estratégico corporativo, por meio das quais diversas variáveis são analisadas, alternativas são avaliadas e decisões são tomadas.

O plano visa diagnosticar a situação atual da doçaria através da análise da MATRIZ SWOT. A análise tem por objetivo identificar os pontos fortes e fracos, além das ameaças e oportunidades para, assim, detectar os principais concorrentes, a fim de posicionar de maneira consciente e efetiva a doçaria no mercado competitivo.

Inicialmente caracterizada como empresa familiar, hoje, a **PATRICIA BOLOS E DOCES ARTÍSTICOS LTDA – ME** alcançou a proporção de uma micro-empresa prestadora de serviços e de produção por ter uma receita bruta anual inferior a duzentos e quarenta e mil reais de acordo com o SEBRAE. Apesar da formalização a organização, ainda, é caracterizada por uma empresa familiar, porque é constituída, essencialmente, por membros da Família Goedert. A referida empresa atua no ramo alimentício, especialmente na produção de doces, bolos artísticos, tortas e salgados, bem como na prestação de serviços, por exemplo, decoração de mesas.

Razões pelas quais a supramencionada empresa permite um estudo científico que contribua para o seu desenvolvimento competitivo. Por isso, escolhe-se responder a seguinte indagação: Quais as etapas e ações imprescindíveis para a elaboração de um plano estratégico de marketing para a Doçaria Patrícia Goedert para o ano de 2010?

1.1 OBJETIVOS

O objetivo do estudo revela o assunto da pesquisa de acordo com a visão do pesquisador.

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver um plano estratégico de marketing para a Doçaria Patrícia Goedert para o ano de 2010.

O objetivo específico é vinculado ao objetivo geral. É uma forma de desenvolver cada item dentro do que se pretende fazer para atingir a relevância da investigação científica.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver a análise da MATRIZ SWOT da Doçaria Patrícia Goedert, detectando os pontos fortes e fracos e também as oportunidades e ameaças da organização;
- Detectar os principais concorrentes da referida organização e pesquisar as influências positivas ou negativas que os mesmos causam na doçaria;
- Identificar estratégias de produtos e serviços diferenciando a doçaria perante seu mercado de concorrentes; e
- Estabelecer ações estratégicas de comunicação visando o desenvolvimento da doçaria.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa do estudo é a exposição sucinta das razões de ordem teórica e os motivos de ordem prática importantes para a realização do TCC. Para Fachin (1993) é a parte do estudo que mostra as razões determinantes da escolha do tema. Incide na apresentação das causas para realizar tal pesquisa, e é importante para explicar a relevância de tal estudo.

Vale destacar que é importante avaliar o tema de acordo com a importância, a originalidade e viabilidade. O tema do projeto de pesquisa é importante quando é relacionada a uma questão teórica ligada a literatura especializada. É original quando os resultados da pesquisa têm a capacidade de surpreender as expectativas dos interessados no assunto. Além disso, a viabilidade é dada de acordo com a habilidade do pesquisador, os recursos, a disponibilidade dos dados, prazos, além da teorização a respeito do assunto em questão. (FACHIN, 1993).

Por se caracterizar como uma micro-empresa julgou-se relevante à doçaria o desenvolvimento de um plano de marketing para observar com detalhes cada segmento da organização, tais como: pontos positivos e negativos, ameaças e oportunidades, analisar os concorrentes, possibilitando assim explorar o potencial da empresa, corrigir as eventuais

falhas com o objetivo de desenvolver uma organização eficiente e ética, além de propor ações para o desenvolvimento da doçaria.

A realização do projeto é viável, uma vez que a UFSC tem um acervo teórico considerável na área de marketing permitindo o embasamento para o desenvolvimento da pesquisa. O projeto de pesquisa, também, é extremamente aprovado pela doçaria Patrícia Goedert.

O estudo desenvolvido não apresentou grandes dificuldades, por ser uma pequena empresa, além do mais é de fácil acesso e às informações, em grande parte, estão disponíveis. Mesmo assim, é preciso organizar os dados e realizar pesquisas para a elaboração de um estudo mais aprofundado da doçaria, e assim sugerir propostas para o desenvolvimento da mesma.

A realização deste estudo oportunizou a doçaria, pois o mercado alimentício, em Florianópolis, tem se mostrado acirrado neste segmento. Principalmente, na área de produção de doces, salgados, bolos e afins em decorrência da realização de muitos eventos. Haja vista, que a área da produção de doces e salgados torna-se ainda bastante atrativa, já que aniversários e casamentos são realizados a todo o momento, ou seja, há sempre clientes.

Em decorrência disso, é grande o número de indivíduos interessados em abrir um negócio neste ramo econômico. Por esta razão, como é importante, cada vez mais, destacar-se no mercado diante dos concorrentes é fundamental a elaboração de um plano de marketing na doçaria Patrícia Goedert.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para a melhor compreensão do presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) optou-se por subdividi-lo em cinco capítulos. O primeiro capítulo foi reservado para se expor os preceitos preliminares do tema, seu problema de pesquisa, bem como os objetivos que alicerçaram o estudo e justificativas.

No capítulo dois foi feita uma revisão da literatura, visando assim fornecer ao leitor o aparato necessário para a compreensão deste estudo. Neste capítulo, abordou-se o conceito do marketing, o marketing mix, o plano de marketing explicando cada etapa, a comunicação integrada de marketing e o marketing em serviços.

O terceiro capítulo, por sua vez, foi destinado para a descrição dos aspectos metodológicos que balizam todo o estudo e que permite a possibilidade de replicação de

estudos futuros dentro do tema abordado, quer na empresa laboratório do presente estudo, quer em outras organizações que apresentem perfis semelhantes.

A apresentação e análise dos dados estão contempladas no capítulo quatro. Nele você encontra o diagnóstico da situação atual da empresa através do histórico da organização, as características atuais, a análise dos 4P's, do ambiente interno e externo e da MATRIZ SWOT, bem como a formulação dos objetivos e estratégias, as formas de implementação e a avaliação e o controle do plano.

Já as conclusões e recomendações estão apresentadas no capítulo 5, de forma objetiva e dentro dos aspectos metodológicos definidos para o estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Fundamentação teórica é o aspecto mais importante da pesquisa por ser a base teórica para os estudos, análise e reflexões, a respeito dos dados e/ou informações coletadas e analisadas. É uma apresentação das idéias presentes nas obras estudadas, relacionando com o tema pesquisado. Para melhor desenvolver o plano de marketing da doçaria estudada foi preciso selecionar conceitos ligados ao plano de marketing, comunicação em marketing e às organizações de serviços. Desta forma, procurou-se propiciar ao leitor as bases da literatura especializada, visando com isso fortalecer todo o estudo realizado e a academia.

2.1 MARKETING

O atual mercado é caracterizado por grande volume de informação disponível e intensa globalização e como conseqüência o aumento da concorrência, causando o desenvolvimento de novas tecnologias por parte das empresas. Modificações constantes no mercado mudaram para sempre o modo de como administrar uma organização. Agora, é fundamental a empresa atuar como um sistema aberto, em constante interação com o ambiente.

Estruturada a empresa, do ponto de vista sistêmico, a área de marketing é a principal ligação entre as relações da empresa com o mercado e com os consumidores e clientes. Nos dias atuais, o marketing tem um papel vital para o desenvolvimento das organizações, pois identifica e cria modos de gerar valor aos seus clientes-alvo. Portanto, o marketing é uma atividade organizacional, associada a um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração de inter-relacionamentos, de forma a beneficiar a todos os envolvidos direta ou indiretamente com o que é comercializado, isto é, os stakeholders.

A palavra marketing observada de forma pragmática tem como tradução literal: Mercado. Logo, marketing é o estudo do mercado, pois se caracteriza como uma ferramenta administrativa que possibilita a observação de tendências e a criação de novas oportunidades de consumo, visando a satisfação do cliente e, desta forma, respondendo aos objetivos financeiros e mercadológicos das empresas de transformação ou de prestação de serviços.

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços a fim de criar trocas para satisfazer as metas individuais e organizacionais. Ou seja, a essência do marketing é o desenvolvimento de

trocas em que tanto a organização como o cliente participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos.

O marketing tem por objetivo identificar tudo o que é indispensável para lançar um produto ou serviço, apresentar o produto aos clientes em potencial, e fazer o cliente desejar o produto e depois vender o produto aos mesmos. Dentro deste raciocínio, Las Casas (1994), conceitua marketing como a área do conhecimento na qual engloba todas as atividades concernentes as relações de troca orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que as relações causam no bem estar da sociedade.

Na interpretação de Cobra (2003), a essência do marketing é um estado de mente. Em marketing os profissionais de negócios adotam o ponto de vista do consumidor sendo que as decisões são apoiadas com base no que o consumidor necessita. No entender de Giuliani (2003), é o conjunto de esforços criativos e táticos que devem ser utilizados para adaptarmos o produto ou serviço ao mercado, as mudanças ocorridas no macroambiente, com o foco de manter e tornar leal o cliente.

Levitt (1990), um dos autores clássicos desta área de conhecimento, apresenta uma definição de marketing muito utilizada e divulgada. Para ele: marketing é obter e manter clientes. Atualmente, marketing é muito mais do que simplesmente obter ou manter o cliente. A empresa para atingir o objetivo organizacional tem que realizar pesquisas para saber as atuais necessidades do mercado e principalmente do público alvo da empresa, e assim lançar novos produtos para satisfazer o cliente da maneira mais eficaz e eficientemente possível.

Para atingir as metas de maneira eficiente, McDaniel (2006) articula que as empresas atualmente adotam o conceito de marketing, que requer orientação do consumidor, orientação de metas e orientação de sistemas. Orientação do consumidor significa procurar identificar os indivíduos ou empresas mais propensas a comprar um produto e produzir um bem ou serviço que atenda os desejos do consumidor-alvo mais eficientemente que o da concorrência.

A segunda doutrina do conceito de marketing, ainda de acordo com o autor, é a orientação de metas, na qual a empresa é orientada para o consumidor somente na medida em que também atinja as metas empresariais. O terceiro componente do conceito de marketing é a orientação de sistemas. Um sistema é um todo organizado - ou um grupo de diversas unidades que constituem um todo integrado - que funciona ou opera em uníssono.

Toda organização precisa desenvolver um processo profissional de marketing, utilizando técnicas e instrumentos que potencializem os resultados das ações. Na concepção

de Kotler (2000), o processo de marketing inicia-se com a análise das oportunidades mercadológicas, segue adiante com as pesquisas e a seleção de mercados-alvo, a concepção de estratégias, o planejamento de programas, terminando com a implementação de ações de marketing. O bom andamento de todo o ciclo depende de esforços de organização e do controle dos resultados alcançados.

Para Nickels e Wood (1999), o conceito de marketing é baseado em três princípios: uma orientação para o cliente; a coordenação e integração de todas as atividades de marketing; e uma orientação para o lucro. É a idéia de que as organizações têm o poder de atender os objetivos de longo prazo, como a lucratividade, coordenando e concentrando todas as atividades na identificação e satisfação das necessidades dos consumidores.

2.2 MARKETING MIX

No entender de Cobra (1992), a integração de uma organização com o ambiente interno e externo é realizado através do composto de marketing. O composto de marketing, também denominado mix marketing, é um conceito de marketing importante porque é um instrumento para a empresa atingir a resposta esperada no mercado alvo.

Segundo Churchill Jr. e Peter (2000), o composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização. Há diversas denominações para mix marketing, de acordo com Carlos Alberto Torres (2009) no artigo *Marketing Mix*. Haja vista todas com a mesma conclusão: é o conjunto de variáveis destinadas a compor as atividades de marketing. A maioria dos autores, ainda, minimiza as variáveis em número não maior que quatro elementos.

Giuliani (2003) afirma que o composto de marketing é conhecido no escopo mercadológico como os 4P's designados por McCarthy como produto, preço, praça e promoção. Ao analisar os 4P's do mix marketing proposto por McCarthy é preciso entender que cada instrumento de marketing é projetada para dar um benefício ao consumidor. Assim, o composto de marketing, constituído para ser uma ferramenta estratégica que uma empresa utiliza para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos organizacionais, é utilizado para atingir o mercado-alvo.

2.2.1 Produto

O produto é um bem ou serviço com o intuito de atender as vontades de um determinado mercado. Vale destacar que o produto inclui tanto bens e/ou serviços quanto marcas, embalagens, serviços aos clientes e outras características. O produto é ainda conceituado como o conjunto de atributos, funções e benefícios que os clientes compram, podendo ser, primeiramente, atributos tangíveis (físicos) ou intangíveis, como aqueles associados aos serviços, ou uma combinação de tangíveis e intangíveis.

Dentro deste raciocínio, Giuliani (2003) assevera que o produto é o que os estrategistas de marketing proporcionam ao cliente com o intuito de troca, podendo ser um produto - bem - ou serviço - intangível. É importante o produto ter algumas características como qualidade, embalagens atraentes, marca bem posicionada, mix de serviços, estilo próprio, tamanhos diversos, design moderno entre outros.

Para criar um novo produto é essencial a empresa pensar nos níveis de produtos. É vital observar que o produto é constituído por cinco importantes níveis: benefício-núcleo, produto básico, produto real ou esperado, produto ampliado e produto potencial.

Benefício núcleo ou central é o que o consumidor visa comprar e produto básico, o que o consumidor compra. Já produto esperado é uma reunião de atribuições ou atributos que o consumidor espera após comprar o produto e produto ampliado é um serviço adicional. Finalmente, produto potencial é quando o consumidor supera as expectativas relacionadas a determinado produto. É constituída por todas as ampliações e modificações do produto, bem como à provável melhoria do produto. (NICKELS; WOOD, 1999).

A análise de vida de um produto é extremamente importante para a empresa reduzir perdas na produção do produto e aumentar o domínio do processo. Estudo dos estágios de vida dos produtos realizados em diversas situações organizacionais acaba por influenciar as relações comerciais entre países exportadores e importadores levando em consideração aspectos desde o processo produtivo até o uso do produto. Para Cobra (1992), os quatro estágios do produto são denominados introdução ou pioneira, desenvolvimento ou expansão, maturidade ou estabilização e declínio.

Na introdução o produto é apresentado ao mercado através de um empenho de marketing intenso visando estabelecer uma identidade clara e promover ao máximo o conhecimento do produto. É caracterizada por poucas empresas disputando o mercado. Na concepção de Churchill Jr. e Peter (2000), a introdução do produto é um período de crescimento lento das vendas e de despesas altas. Despesas de produção altas porque os produtores ainda não tem a devida experiência na produção de determinado produto e

despesas de marketing para poder dedicar recursos a instituir os mercado-alvo a respeito do novo produto.

No entender de Cobra (1992), na expansão a demanda para o novo produto aumenta rapidamente. O mercado apresenta uma abertura maior para o produto estimulando o aumento do número de concorrentes. A entrada da concorrência obriga a queda dos preços resultando no surgimento de uma economia de escala de produção que reduz as despesas de produção e o lucro aumenta.

Na maturidade é o momento de redução no crescimento das vendas, porque o produto é do conhecimento da maioria dos consumidores potenciais, alguns concorrentes deixam o mercado e o lucro torna-se constante até entrar em declínio. Para reverter a situação é importante modificar o produto através da melhoria da qualidade ou das características, por exemplo.

Por fim, no declínio as preferências do consumidor alteram-se em decorrência de novas tecnologias de produto no mercado e com a entrada de novos produtos no mercado a concorrência diminui. Os preços estabilizam-se em níveis mais baixos, os lucros diminuem e a produção do produto deixa de constituir uma atratividade para a empresa, de acordo com Cobra (1992).

2.2.2 *Preço*

Nas palavras de Churchill Jr. e Peter (2000), preço é a quantidade de dinheiro dada para adquirir a propriedade ou o uso de um bem. O preço é apenas parte da despesa total que o consumidor paga em uma troca porque ainda é incluso o tempo e o empenho mental e comportamental despendido. Os autores afirmam ainda que o preço desempenha dois papéis principais no composto de marketing. O preço dita a compra ou não de determinado produto e a quantidade, além de dizerem que a comercialização do produto é lucrativa.

Segundo Cobra (1992), o preço é ainda hoje a principal variável do composto mercadológico. A importância da política de preços é sentida com maior intensidade em determinadas ocasiões: quando a empresa vai estabelecer o preço do produto pela primeira vez; a concorrência ameaça os negócios da empresa com uma política mais agressiva; a demanda dos produtos da empresa relaciona-se com os preços praticados; os objetivos da empresa tem ligação com o retorno sobre os investimentos e sobre o retorno sobre vendas; os objetivos de lucratividade e de participação de mercado determinam uma política flexível de preços.

Czinkota *et al.* (2001) determinam que preço é uma unidade de valor dado por uma parte em troca de alguma coisa recebida de outra parte. Para a determinação do preço tem que ser levado em consideração três variáveis: a estratégia de preço tem que apoiar a estratégia do composto produto; possibilitar a realização dos objetivos financeiros da organização e; adequar-se ao cenário do mercado na qual a organização é inserida.

A estratégia de marketing de qualquer empresa é ligada sempre ao preço, sendo assim Kotler (1999, p. 129) entende que a determinação do preço é baseada na comparação da qualidade do produto e o próprio preço o que resulta em nove tipos de estratégias:

- **Estratégia premium:** produto de alta qualidade e preço alto visa atingir a parcela alta do mercado;
- **Estratégia de penetração:** produto de alta qualidade visa obter rápida penetração de mercado praticando um preço médio, isto é, pouco abaixo do normal;
- **Estratégia de superbarganha:** produto de alta qualidade, a um preço baixo, significa rápida introdução no mercado, a custa da concorrência e sobretudo dando condições vantajosas ao distribuidor;
- **Estratégia de preço alto:** para uma qualidade média, um preço alto significa uma tentativa de valorização do produto e rápida lucratividade;
- **Estratégia de qualidade média ou comum:** a prática de um preço condizente com a qualidade objetiva uma parcela justa do mercado, nem mais nem menos;
- **Estratégia de barganha:** um produto de qualidade média e um preço baixo significa uma barganha com distribuidores e consumidores;
- **Estratégia de bater e correr:** nada mais é do que tirar uma vantagem inicial e sair rapidamente do mercado, pois um preço alto com qualidade baixa é uma ação predatória;
- **Estratégia de artigos de qualidade inferior:** um preço médio para um produto de baixa qualidade está ligada a uma política de tirar vantagem da imagem de marca; e
- **Estratégia de preços baixos:** a produtos de baixa qualidade corresponde uma estratégia de preço baixo, para vender em quantidade.

2.2.3 Praça

O termo praça, também é denominado de canal de distribuição, diz respeito ao destino que o produto percorre desde a produção até o consumo. Kotler (1993) no estudo dos 4P's, explica que praça, ou distribuição, é sinônimo de área, espaço, mercado geográfico. No

trabalho de Costa e Talarico (1996), os autores discordam, afirmando, que a expressão mais utilizada é a distribuição, para caracterizar todas as atividades estratégicas e de planejamento desenvolvidas pela empresa para tornar um produto disponível à aquisição, uso e consumo dos diversos públicos.

Cada empresa deve decidir como tornar os produtos ou serviços disponíveis ao público-alvo. Para Madruga *et al.* (2004), em muitas empresas, a distribuição é a atividade de marketing mais dispendiosa e também uma das mais importantes, por tornar a compra do consumidor mais ou menos conveniente, fator crucial em um mercado competitivo.

Entende-se que na distribuição é necessária a existência de uma maneira eficiente e eficaz de entregar os produtos ou serviços ao consumidor final.

Algumas das competências, decisões e atividades relacionadas à distribuição, ou praça, foram listadas por Ferrel *et al.* (2000) como sendo as seguintes:

- a) Análise de vários tipos de canais de distribuição;
- b) Desenho de canais de distribuição apropriados;
- c) Criação de centros de distribuição;
- d) Formulação e implementação de procedimentos para o manuseio dos produtos;
- e) Controles de estoque;
- f) Análise de meios de transporte;
- g) Minimização do custo de distribuição;
- h) Estudo de possíveis localizações para fábricas;
- i) Estudo de possíveis localizações para lojas de varejo ou atacado.

2.2.4 Promoção

A promoção é mais um dos componentes que constitui o composto de marketing de uma organização. A comunicação é a parte visível do marketing aos olhos do consumidor, não sendo até mesmo entendida de maneira correta, por um leigo, por exemplo, e sendo misturada ao próprio conceito de marketing. A promoção é ligada às atividades relacionadas à divulgação da marca, da empresa ou dos produtos e serviços. Há vários tipos de promoção, entre eles: propaganda (divulgação paga), publicidade (divulgação gratuita), lobby, promoção de vendas, assessoria de imprensa, relações públicas, entre outros.

O empenho promocional desempenha um importante papel para qualquer tipo de organização, desde as de produção de bens de consumo, até as de utilidade pública, sendo importante a transmissão de informação da empresa para os consumidores. Para Magalhães e

Sampaio (2007), a promoção implica em decidir a respeito do posicionamento de comunicação do produto e de todas as ações utilizadas para construir a imagem essencial e a postura absoluta e relativa no mercado. Inclui ainda decidir sobre a personalidade do produto ou serviço e associações de imagens e conceitos, por exemplo, ser mais popular ou sofisticado, mais tradicional ou contemporâneo, mais tecnológico ou humano e assim por diante.

De acordo com Costa e Talarico (1996, p. 51), “a empresa deve comunicar-se com seus públicos de maneira eficaz, suficiente, impactual e persuasiva, obedecendo a um planejamento, coerente com os objetivos mercadológicos traçados, e utilizando às estratégias de comunicação mais adequadas aos objetivos”. De fato, o produto tem que tornar-se único na mente do cliente.

Kotler (1999) afirma que o quarto P do *mix*, o de promoção engloba todas as ferramentas de comunicação que devem fazer chegar uma mensagem ao público-alvo, enquadrada em cinco amplas categorias: (1) propaganda, (2) promoção de vendas, (3) relações públicas, (4) força de vendas e (5) marketing direto. Através da promoção que a empresa comunica e persuade os clientes, revendedores, fornecedores e diversos públicos.

Parte das competências, decisões e atividades, referente a uma boa promoção ou comunicação, foram apontadas por Ferrel *et al.* (2000):

- a) Definição de objetivos de promoção;
- b) Determinação dos principais tipos de promoção;
- c) Seleção e programação de mídias de propaganda;
- d) Medição da eficácia de campanhas de marketing;
- e) Definição de territórios de vendas;
- f) Planejamento e implementação de esforços de promoção de vendas;
- g) Elaboração e divulgação de textos de publicidade;
- h) Integração de toda a comunicação.

2.3 PLANO DE MARKETING

Plano de marketing é um importante instrumento de persuasão, servindo de alicerce para o desenvolvimento da organização. É um dos produtos mais importantes do processo de marketing, e tem por meta apresentar os principais aspectos relacionados ao mercado pretendido pela empresa e as estratégias de marketing que tem que ser adotadas no sentido de aperfeiçoar o desempenho organizacional.

Na interpretação de Westwood (1996), um plano de marketing indica o modo para alcançar os objetivos organizacionais, identificando as oportunidades de mercado e delineando as estratégias de marketing, considerando todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ainda o autor escreve que o plano de marketing disciplina o administrador a colocar todas as idéias, os fatos e as conclusões de uma maneira lógica a fim de poder ser seguida por todos da organização.

Nas palavras de Cobra (1992), um plano de marketing identifica as oportunidades que podem gerar bons resultados para a organização, mostrando como penetrar com sucesso para obter as posições desejadas nos mercados. Churchil Jr. e Peter (2000) citam que um plano de marketing cuidadosamente estudado tem maiores probabilidades de alcançar os resultados desejados.

No entendimento de Dias (2003), para que um plano de marketing atinja os objetivos pré-determinados, tem que possuir algumas características básicas quanto ao processo de redação e qualidade das informações. Por exemplo, o plano de marketing tem que ser:

- bem organizado, realizado de maneira lógica visando facilitar a busca de informações;
- claro, de simples compreensão e a medida do possível com diagramas e gráficos facilitando a apresentação de informações;
- completo, abrangendo todas as áreas para servir de guia para as ações da empresa;
- coerente, de acordo com a realidade da empresa e do mercado;
- honesto, contendo informações sérias;
- racional, levando a conclusões e recomendações realistas para a empresa;
- persuasivo, com argumentos para justificar as ações propostas; e
- atual, de maneira sistêmica acompanhando as mudanças do setor.

Toda estratégia de marketing precisa apresentar programas detalhados de ação, recursos alocados por área de atividade e região, e conter indicadores de desempenhos para ser alocados. Para Cobra (2003), o plano tem que ser estruturado da seguinte maneira:

- **claro:** o plano não pode ser redigido de maneira ambígua, e sim ser dito com clareza o que tem que ser realizado e a maneira mais adequada de proceder;
- **quantificado:** todas as atividades têm que ser orçadas e, se possível, quantificadas para o desempenho ser monitorado apropriadamente;
- **focado:** o foco deve estar bem determinado, ou seja, o que se pretende atingir precisa ser pronunciado de forma objetiva e quantificada;

- **realista:** o plano, para ser exequível precisa ser realista, ou seja, estar de acordo com o potencial de mercado; e
- **concordância:** todas as pessoas comprometidas com a execução tem que estar devidamente notificadas.

De acordo com os dois autores o plano de marketing precisa ser escrito de maneira clara, todavia cada um dos autores ainda declara mais algumas características importantes para o desenvolvimento de um plano de marketing adequado.

No entender de Cobra (2003), o detalhamento das atividades de marketing a ser desenvolvida, ainda, precisa estar pronunciado de acordo com os seguintes pressupostos:

- **consistência:** entre os recursos disponíveis e os planos, caso não ocorrer, o plano, em parte ou no todo poderá não ser alcançado;
- **responsabilidade:** para cada etapa do planejamento, é preciso definir responsabilidades específicas para cada área-chave da empresa. Sem indivíduos responsabilizados o plano poderá não atingir os pressupostos traçados;
- **comunicação:** não basta planejar, é preciso comunicar a todas as áreas da empresa as etapas correspondentes do plano, pois sem estar devidamente informada, o indivíduo na empresa não vai estar comprometida com os resultados; e
- **implantação e acompanhamento:** o planejamento precisa ser devidamente implantado e acompanhado.

Há várias maneiras de organizar a empresa para o plano de marketing, dependendo basicamente dos recursos e das capacidades da organização. Em grandes empresas a responsabilidade do plano é geralmente dividida entre vários indivíduos incluindo o gerente geral, gerente de marketing, gerente de linha e staff funcional. Em empresas menores a função de planejamento de marketing é realizada pelo presidente, superintendente, o controller, o gerente de marketing, o gerente de vendas e um pequeno grupo de staff. (COBRA, 1992).

Muitos modelos de plano de marketing alertam para a impossibilidade de uma única tipologia ser representativa para todas as empresas. Peculiaridades do mercado de atuação e da própria organização têm que ser consideradas na escolha ou construção do exemplo de planejamento de cada empresa. O mais importante é que empresa adote o modelo mais adequado possível e crie a cultura do planejamento.

Na visão de Cobra (1989), um dos aspectos mais discutidos é quanto ao uso ou não de uma metodologia para realizar um plano de marketing. É importante dizer que o método varia de acordo com a empresa e com a unidade estratégica de negócio do ambiente competitivo. Para cada plano o estrategista monta uma estrutura de estudo para levar os aspectos mais

relevantes. O importante é dividir o processo em fatos importantes, avaliar cada um dos pontos, desprezando os demais rearranjando os fatos analisados de maneira a aperfeiçoar a solução do problema.

Diversas abordagens têm sido desenvolvidas para a elaboração de planos de marketing. Ferrel e Hartline (2005), Richers (2000), Kotler (1999) e Czinkota *et al.* (2001) tem uma maneira de estrutura muito semelhante. Todos têm como elementos da estrutura do plano:

- na etapa de Análises o sumário executivo, a análise da situação atual do marketing e a análise das oportunidades e ameaças denominada análise da matriz SWOT;
- na etapa seguinte de Formulação das Estratégias apresentam-se as metas, objetivos e estratégias de marketing, denominado por Richers (2000) de recomendações estratégicas; e
- para finalizar a etapa de Implementação e Avaliação das Estratégias com a implementação de marketing e a avaliação e controle.

2.3.1 Sumário Executivo

O sumário executivo é o resumo do plano de marketing. É preciso constar as principais características da organização, incluindo situação presente, objetivos e estratégias a alcançar. Na compreensão Ferrel e Hartline (2005) é uma síntese a respeito do plano de marketing trazendo um resumo, abordando os principais pontos questionados no plano, dando destaque para as metas propostas e apontando a direção estratégica de marketing adotada no projeto.

Kotler (1999) explica que o sumário executivo incide em um breve resumo do plano proposto, com as principais metas e recomendações, direcionando à administração da empresa com o propósito de uma rápida avaliação, de modo que haja um conhecimento prévio do objetivo preestabelecido, da meta a ser seguida e da maneira mais viável para uma realização objetiva e acima de tudo aceitável.

Um ponto importante é que o sumário executivo apesar de ser o primeiro item do plano de marketing é o último a ser elaborado, na posição de Richers (2000). A explicação é óbvia. Por ser um resumo das outras partes do plano, o sumário executivo tem que ser desenvolvido quando terminadas as outras partes.

2.3.2 Diagnóstico da Situação Atual de Marketing

Na percepção de Kotler (2000), a empresa de destaque do mercado tem uma visão adequada do ambiente interno e externo, bem como macroambiente. O profissional de marketing de uma organização é o principal responsável por identificar as mudanças significativas do ambiente, através do acompanhamento das tendências e procurando sempre as oportunidades.

A administração de marketing tem que ser orientada para monitorar o meio ambiente como objetivo de descobrir novas oportunidades, desenvolver vantagens competitivas e sustentar o crescimento, no prisma de Cobra (1992). Para o autor, o processo de administração de marketing é influenciado por três ambientes: o interno, externo ou operacional e o macroambiente. Quando ocorrer mudanças importantes no macroambiente poderá comprometer o potencial de mercado para alguns produtos da empresa. O contrário, quando ocorrer alterações tanto no ambiente interno quanto no externo poderá surgir oportunidades para alterações no próprio negócio da empresa.

Resumindo, o diagnóstico da situação atual de marketing relaciona a análise do ambiente interno e externo ou operacional da organização e o macroambiente, bem como a análise da Matriz SWOT, através da análise das oportunidades e ameaças bem como os pontos fortes e fracos.

2.3.3 Ambiente Interno

A análise interna é a identificação de pontos negativos e positivos dentro da organização em paralelo com a análise do ambiente. A análise do ambiente interno tem por intuito pôr em evidência as deficiências e qualidades da organização analisada. É importante levar em consideração o ambiente interno de cada empresa por envolver aspectos essenciais a propósito do bom ou o mau desempenho organizacional, até mesmo a tecnologia disponível, os recursos financeiros e humanos utilizados e os valores e objetivos norteadores das ações, para poder conseguir ter uma visão maior do todo.

No entender Cobra (1992), o ambiente interno de uma empresa é constituído por diversos departamentos: recursos humanos, financeiro, marketing, contabilidade, compras, pesquisa e desenvolvimento, produção, dentre outros. A coordenação entre departamentos de uma empresa é um permanente desafio para o administrador de marketing. Faz parte do panorama organizacional a existência de desordem entre os departamentos por estar em questão interesses distintos na luta do poder e prestígio interno, no entanto, é importante

sempre zelar por harmonia entre os diversos departamentos de qualquer organização para um melhor desempenho frente ao mercado.

Maximiano tem a mesma opinião que o autor Cobra. Maximiano (2004) cita que o estudo dos pontos positivos e negativos da organização é realizado através das áreas da organização e é importante a comparação do desempenho das áreas com empresas de destaque, uma prática denominada benchmarking. Benchmarking é a técnica por meio da qual a organização compara o desempenho com o de outra. Através do benchmarking, a empresa observa em outras organizações as melhores práticas para cada uma das áreas, adaptando as tarefas e procedimentos de acordo com a conduta das organizações. Complementa o referido estudioso do tema que um ambiente interno adequado, alguns aspectos têm que ser levados em consideração, tais como: os aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros.

- **Aspectos organizacionais:** estes aspectos correspondem, por exemplo, a rede de comunicação; estrutura da organização; registro dos sucessos; hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras; habilidade da equipe administrativa;
- Já os **aspectos do pessoal** dizem respeito às relações trabalhistas; práticas de recrutamento; programas de treinamento; sistema de avaliação de desempenho; sistema de incentivos; rotatividade e absenteísmo;
- Os **aspectos de marketing**, por sua vez, referem-se a segmentação do mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, estratégia de promoção, estratégia de distribuição;
- Por outro lado os **aspectos de produção** correspondem ao layout das instalações da fábrica; pesquisa e desenvolvimento; uso de tecnologia; aquisição de matéria-prima; controle de estoques; uso de subcontratação; e
- Os **aspectos financeiros** têm o objetivo de quantificar as informações e dar ao administrador a clareza da situação econômica da organização, através da liquidez; lucratividade; atividades; oportunidades de investimento.

2.3.4 Ambiente Externo

Para alcançar êxito uma empresa tem que detectar e reagir com rapidez às mudanças no ambiente externo. Detectar e reagir às mudanças do ambiente não é mais um simples diferencial no mercado altamente competitivo, mas sim uma obrigação.

O ambiente de marketing de uma organização incide em eventos ligados direta ou indiretamente ao marketing que implicam na capacidade da administração de desenvolver e manter relacionamentos produtivos, tanto com o cliente quanto com a concorrência. A empresa tem que detectar e analisar as ameaças e oportunidades do ambiente externo de marketing, assim como estar ligada as mudanças políticas, tendências econômicas, mudanças demográficas, alterações no comportamento do consumidor, surgimento de novas tecnologias e a entrada em cena de novos concorrentes.

Seguindo o mesmo raciocínio, Churchill Jr. e Peter (2000) destacam que o profissional de marketing tem que examinar todas as dimensões do ambiente externo. Os dados analisados têm o intuito de auxiliar a identificação das oportunidades para servir melhor os mercados, criando valor superior. Esta análise colabora para identificar ameaças a capacidade de uma organização e manter a vantagem competitiva, sobreviver e prosperar.

O ambiente operacional é o nível do ambiente externo à organização composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração. A atividade da administração de marketing é criar produtos/serviços atrativos para os mercados-alvo. No entanto, o sucesso do marketing é comprometido por parte da empresa e por consumidores fornecedores, distribuidores, concorrentes, públicos, agentes de crédito, sindicatos de trabalhadores e governo.

O componente cliente do ambiente operacional reflete as características e o comportamento dos que compram produtos e serviços produzidos pela empresa. No entender de Cobra (1992), os desejos dos consumidores não são estáticos e a tendência da empresa é centrar o negócio nos desejos dos consumidores. Observa-se, então, que as mudanças, na maioria das vezes, obrigam a empresa mudar a estratégia de marketing.

Fornecedor no ambiente operacional inclui todas as variáveis relacionadas aos que municiam recursos para a organização. Recursos adquiridos e transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais. Fornecedores comprometem a área de marketing porque o profissional tem que controlar a matéria-prima, uma vez que a ausência da mesma para a produção de determinado produto resulta na insatisfação do cliente por não ter na hora o produto final.

Cobra (1992), por sua vez, alerta que o comportamento dos fornecedores precisa ser cuidadosamente monitorado porque as alterações nos preços atingem a preço do produto da empresa. Por outro lado, o fornecedor tem que ser visto como um concorrente potencial, pois a qualquer momento tem a capacidade de realizar uma verticalização tornando-se produtor e um vendedor direto do mesmo produto da empresa.

Administrar a ação dos concorrentes é um dos grandes desafios das empresas por exigir negociações entre parcerias para obter preços e prazos melhores que a concorrência. É devido à atuação da concorrência que a empresa melhora a cada dia o desempenho por procurar sempre inovar para obter uma vantagem no mercado competitivo.

A empresa tem que impetrar vantagens estratégicas posicionando os produtos/serviços contra os concorrentes na mente do consumidor desenvolvendo estratégias cada vez melhores diante da concorrência. Para permanecer no mercado a empresa tem que conhecer o consumidor e sanar os anseios do mesmo porque um consumidor realizado é resultado de um trabalho bem desenvolvido.

O ambiente de marketing da empresa, para Cobra (1992), inclui também diversos públicos, isto é, qualquer grupo com interesses reais ou potenciais ou que cause impacto na capacidade da empresa, como por exemplo, público da mídia, público do governo, público de defesa do consumidor entre outros.

As ações governamentais, ainda para o autor, comprometem de diversas maneiras a administração de marketing de uma empresa tanto exercendo o controle sobre os preços, mas não controlando a inflação ou controlando as operações. Em economias menos desenvolvidas, sobretudo a ação governamental ao querer incentivar os negócios poderá inviabilizá-lo quer com o protecionismo excessivo ou quer por legislações restritivas.

Na interpretação Churchill Jr. e Peter (2000), a análise ambiental é a prática de rastrear as mudanças no ambiente externo capazes de comprometerem uma organização e o mercado. Mudanças tais como econômica, política e legal, social, natural, tecnológica, demográfica e competitiva. Examinar todas as dimensões do ambiente externo é importante porque resulta na identificação das oportunidades para melhor servir os mercados criando um valor superior e na identificação das ameaças a capacidade de uma organização em manter a vantagem competitiva, sobreviver e prosperar.

De acordo com Sousa (1997), o ambiente econômico é constituído por aspectos ligados ao poder aquisitivo do consumidor e os padrões de consumo. Sendo que os aspectos mudam muito de em país para o outro. Um mercado demanda poder de compra além de indivíduos, sendo que o poder em uma economia depende da renda atual, preços, poupanças, empréstimos e disponibilidade de crédito, por exemplo.

Kotler (2000) aborda que na arena econômica, tanto empresa quanto consumidor, cada vez mais, são surpreendidos por situações globais como:

- substancial aceleração do transporte, da comunicação e de transações financeiras internacionais, tendo como conseqüência o rápido crescimento do comércio mundial e dos investimentos;
- o crescente poder econômico de diversos países asiáticos nos mercados mundiais;
- a ascensão de blocos econômicos como a União Européia e Nafta;
- as dívidas de vários países, ao lado da crescente fragilidade do sistema financeiro internacional;
- o aumento das trocas e das negociações com condições para favorecer as transações internacionais;
- o movimento em direção a economias de mercado em países antes socialistas, ao lado da rápida privatização de empresas estatais;
- a rápida dispersão dos estilos de vida globalizados;
- a gradual abertura de novos e importantes mercados, como a China, a Índia, a Europa Oriental, os países árabes e a América Latina;
- a crescente estratégia das multinacionais de transcender suas características locais e nacionais e se tornar empresas transnacionais, de fato;
- os crescentes conflitos étnicos e religiosos em alguns países e regiões; e
- o crescimento de marcas globais de automóveis, alimentos, roupas, aparelhos eletrônicos etc.

Os autores têm opiniões similares quanto aos aspectos ambientais econômicos. Churchill Jr. e Peter (2000) acrescentam, ainda, que aprender sobre o ambiente econômico é importante para determinar o quanto os clientes estarão dispostos a gastar dinheiro com produtos e serviços. O padrão de gasto, para o autor, é vinculado ao ciclo de negócios, que é o padrão do nível de atividade econômica, que para o autor compreende as seguintes etapas: prosperidade, inflação, recessão e recuperação.

Durante períodos de prosperidade, a produção e o emprego têm altos níveis. Mais consumidores demandam mais bens e serviços, além de gastar não só com produtos básicos, mas também em artigos de luxo, como roupas de grife e atividades de lazer. Em tempos prósperos, uma maior parcela de clientes está disposta a pagar pelo melhor, e uma das iniciativas para uma empresa que enxerga este padrão, pode ser introduzir versões de luxo de seus produtos. (CHURCHILL Jr.; PETER, 2000 p. 29).

Inflação é uma elevação no nível geral de preços e pode acontecer em qualquer estágio do ciclo de negócios, costumando ser mais pronunciada em períodos de prosperidade, conforme Churchill Jr. e Peter (2000). A mesma opinião tem o autor Cobra (1992) a respeito

do assunto e acrescenta ainda que no período citado reduz o poder de compra dos consumidores reduzindo as vendas no mercado.

Uma economia inflacionária acaba geralmente influenciando as estratégias de marketing de uma empresa. Primeiramente quando a empresa não aumenta os preços dos produtos, na mesma proporção que a taxa de inflação, os lucros são reduzidos porque as despesas com matérias primas e despesas com produção aumentam acima da inflação. A redução dos lucros resulta em uma desaceleração nos investimentos de capital planejado e, por consequência uma redução na produtividade.

Cobra (1992, p. 132) adota algumas estratégias para evitar a perda de lucros com o aumento dos preços:

- enxugar o número de produtos antes de aumentar os preços;
- substituir os materiais mais caros por outros mais baratos;
- reduzir ou eliminar algumas características do produto para reduzir despesas;
- eliminar ou reduzir serviços do produto, por exemplo, instalações e entregas gratuitas ou dar longas garantias;
- usar material de embalagem menos dispendioso ou usar promoção na embalagem para reduzir despesas;
- reduzir as variedades e os tamanhos dos modelos oferecidos; e
- criar marcas mais econômicas ou marcas genéricas.

Já durante o período de recessão o consumidor poupa mais as reservas financeiras, a produção cai e o desemprego aumenta. A demanda do consumo leva inclusive as empresas a gastar menos, por depender também da renda dos consumidores. Os clientes, no período, tornam-se preocupados não só em comprar apenas produtos básicos, mas procura fazer o melhor negócio, o que acaba por pressionar a margem de lucro das organizações. Numa situação destas, a saída é procurar trabalhar os preços dos produtos mais baixos, pelo menos para os produtos essenciais, ou ao menos procurar congelar os preços, para minimizar o impacto na percepção dos clientes. (CHURCHILL Jr.; PETER, 2000 p. 29).

E a etapa que os autores denominam de recuperação, compreende o momento entre o término da recessão até a prosperidade. O ponto mais importante é que, mesmo com uma melhoria nas condições de renda dos consumidores, a lembrança da recessão causa um receio que normalmente aumenta a tendência a poupar, e diminui a utilização de crédito, levando um longo período até atingir os níveis de prosperidade.

O ambiente natural é constituído por recursos naturais na qual os profissionais de marketing utilizam como subsídios sendo comprometida por atividades de marketing. Para

Churchill Jr. e Peter (2000), na perspectiva do profissional de marketing, o ambiente natural tem os recursos naturais disponíveis para a organização sendo usado ou não pela empresa para a produção do produto ou serviço.

Já Kotler (2000) acrescenta que a deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global. Profissionais de marketing têm que estar conscientes das ameaças e das oportunidades ligadas às quatro tendências do ambiente natural: escassez de matérias-primas, o custo mais elevado de energia, os níveis mais altos de poluição e intervenção governamental na administração dos recursos naturais.

O ambiente demográfico na acepção de Nickels e Wood (1999) é de enorme importância para os profissionais de marketing por estar diretamente ligado a indivíduos sendo que os mesmos têm o poder de determinar os mercados. É o estudo da população humana em termos de tamanho, densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos. Os profissionais de marketing têm de acompanhar as tendências de mudança de idade, estrutura das famílias, mudanças geográficas da população, características educacionais e diversidade populacional para poder estar sempre no inserido no mercado.

É o primeiro a ser o alvo das preocupações da área de marketing, ainda segundo os autores, porque o mercado é constituído por indivíduos; o perfil do comportamento da população, em termos de compra e consumo, apresenta elevado estado de mobilidade; as taxas de crescimento não são uniformes; e a distribuição de renda apresenta alternâncias, variando de acordo com o ritmo, o padrão e as estruturas das economias regionais. A solução para todas as possibilidades descritas é a área de marketing desenvolver cenários, antecipar as tendências e adaptar as estratégias de mercado. É possível desenvolver estratégias de segmentação por sexo, renda e idade, por exemplo.

Em segmentos competitivos, a variável tecnologia é um evento determinante para a continuidade até mesmo para o desenvolvimento de empresas. Toda e qualquer inovação tecnológica tem como consequência adicionar valor ao produto e serviço ampliando a percepção do consumidor, estabelecendo uma nova relação custo-benefício e proporcionando vantagem competitiva. Em todo lugar é possível ver evidências do ambiente tecnológico, inovações e novas idéias de pesquisa ou de engenharia que auxiliam as empresas a agradar os clientes de uma maneira nova, ou melhor. O conhecimento científico, as pesquisas, as invenções e as inovações que resultem em bens e serviços novos ou aperfeiçoados constituem o ambiente tecnológico.

Na ótica de Kotler (2000), o profissional de marketing tem que acompanhar as seguintes tendências em tecnologia: a rapidez das mudanças tecnológicas, as oportunidades ilimitadas para a inovação, as variações dos orçamentos e a regulamentação mais rigorosa.

Não importa o que ou qual o produto ou serviço, a empresa sempre é sujeita ao ambiente político em rápida mutação, a regras, políticas e resoluções governamentais. Leis e regulamentos tanto locais quanto estaduais e as decisões judiciais são desenvolvidas para proteger os consumidores, promover a concorrência leal e melhorar o ambiente natural. Na interpretação de Nickels e Wood (1999), a imagem pública positiva da empresa é baseada em parte na rigidez com que a organização cumpre determinadas leis e regras perante a sociedade.

No entender de Churchill Jr. e Peter (2000), uma empresa tem que agir com base em leis e regulamentações, além de pressões políticas e não de acordo com suas próprias regras. Toda decisão de marketing é seriamente comprometida pelo desenvolvimento do ambiente político. Sendo assim, é importante o profissional de marketing ser cuidadoso na negociação com determinados estados e principalmente com outros países.

A cada dia novas leis entram em vigor e tem que ser seguidas. Leis, por exemplo, que regulam as localizações de empresas, impede a poluição, regulam a propaganda, controlam os preços, protegem os consumidores entre tantas outras cita Cobra (1992). Nickels e Wood (1999) têm a mesma opinião e persistem no raciocínio afirmando que as organizações também têm que monitorar dezenas de leis e regras que controlam a segurança do produto, embalagem e rótulos, transporte, comunicação com clientes e outras variáveis de marketing. É importante a empresa sempre monitorar o ambiente na qual esta inserida e acompanhar a legislação, regulamentação, decisões judiciais e influências políticas para não ter nenhum problema.

Além dos aspectos econômicos e político-legais a empresa tem que estar atenta aos processos e mudanças sociais, analisando os valores, crenças e comportamentos de uma sociedade. Mudanças no ambiente sociocultural representam grandes desafios às empresas, principalmente em um mundo globalizado como hoje em dia. No ambiente sociocultural é determinante o profissional de marketing compreender as visões que os indivíduos têm tanto de si próprios quanto dos outros, além da visão com relação à empresa, a sociedade em si, a natureza e por fim do universo em geral.

A ambiente social é o conjunto de características, elementos culturais e atitudes que comprometem as percepções e reações dos consumidores com relação à empresa. Dentre os fatores mais importantes no ambiente social, para Nickels e Wood (1999), apresentam-se as mudanças demográficas e culturais.

O ambiente cultural e social, como qualquer outro ambiente, está em constante mutação, para os autores. O impacto da mudança pode ser dramático ao alterar as preferências dos consumidores ou reajustar as práticas do marketing. É em função do meio social e cultural na qual os consumidores vivem que o consumo de determinado produto aumenta ou não.

No entendimento de Cobra (1992, p. 138), o valor cultural de uma sociedade é expresso nas relações das pessoas. O relacionamento das pessoas divide a sociedade em diversos estilos de vida que tem que ser estrategicamente estudados para agradar todos os grupos. Seis são os estilos de vida:

- **inovadores:** indivíduos que fazem o sistema trabalhar. São líderes, prósperos e ambiciosos;
- **conservadores:** tem orgulho da tradição e é a força que promove a estabilidade do mundo em mudanças;
- **tomadores:** vivem somente marginalmente no mundo do trabalho, pois encontram prazer fora dele. São atraídos pela burocracia em empregos em que não se exige muito do empregado;
- **transformadores:** gostam de mudar as coisas de acordo com o ponto de vista deles. São normalmente críticos, radicais, legisladores e advogados entre outros;
- **pesquisadores:** vivem pesquisando novas idéias; e
- **escapers:** apresentam compulsão para escapar, mentalmente ou através do misticismo.

2.3.5 Análise da MATRIZ SWOT

A Análise da MATRIZ SWOT é um instrumento utilizado para realizar a análise do ambiente, permitindo organizar todas as informações disponíveis e obter uma leitura transparente da organização diante do mercado, de modo a poder tomar a decisão mais acertada. A análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa de acordo com o ambiente interno, através das forças e fraquezas, e do ambiente externo, avaliando as oportunidades e ameaças.

Na concepção de McDonald (2004), a análise SWOT utiliza os dados coletados na etapa da análise da situação para apontar uma ameaça ou uma oportunidade em relação ao meio ambiente externo, ou determinar um ponto negativo ou um ponto positivo do ambiente interno da empresa.

Magalhães e Sampaio (2007, p. 47 – 48) descrevem os elementos para compor a análise SWOT:

- Forças são condições internas e competências em estruturas, processos e pessoas objetivando dar a empresa vantagens competitivas no atendimento dos desejos do mercado. De acordo com os autores condições como, por exemplo: capacidade financeira; produtos notáveis; competências distintivas; rede de distribuição; capacidade gerencial; parcerias e conexões; talentos humanos; porte adequado para economia de escala; comprometimento com/da equipe; produção eficiente; liderança de mercado reconhecida; pesquisa e tecnologia; reputação no mercado; fórmulas e processos protegidos; implementação de marketing eficiente; e patentes;
- Fraquezas são as limitações, desvantagens e dificuldades nas condições e competências internas que dificultam ou enfraquecem o desenvolvimento ou a implementação de estratégias de marketing. Para os autores, são fraquezas potenciais: desorientação estratégica; produtos de baixo desempenho; falta de experiência; dependência de um mercado; produtos desatualizados; dependência de um produto; imagem de mercado fraca; baixo investimento em P&D; limitações em distribuições; problemas operacionais internos; linha de produtos estreita; e gestão ineficiente de RH;
- Oportunidades são as condições favoráveis nos ambientes e as alterações culturais e comportamentais ocorridas no mercado, que podem ser transformadas em benefícios pelas empresas que souberem tratá-las de maneira adequada. É recomendável buscar em todos os ambientes externos as evidências das seguintes oportunidades potenciais: mercado em expansão econômica; abertura de mercados; crescimento de categoria do produto; desregulamentação de mercados; baixa rivalidade competitiva; dificuldades dos rivais; expansão global; oportunidades de parcerias; novos usos do produto; novos paradigmas; novas tecnologias; outras mudanças nos ambientes social, econômico, tecnológico, legal e outros; outras alterações no comportamento dos consumidores; e
- Ameaças são condições externas a empresa, barreiras de mercado ou concorrentes, que podem impedir, inibir ou reduzir a consecução dos objetivos de marketing. Algumas ameaças têm que ser consideradas como o surgimento de novos concorrentes; recessão econômica; produtos substitutos; intervenções do governo; ciclo de vida da categoria em declínio; legislação e regulamentação; impactos no meio ambiente; alterações no comportamento dos consumidores; alteração no grau de

rivalidade do mercado; e outras mudanças nos ambientes social, econômico, tecnológico, legal entre outros.

Identificados os pontos positivos e negativos além de analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a MATRIZ SWOT. A MATRIZ SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e tem que ser refeita regularmente, dependendo da velocidade da mudança da empresa e do ambiente. Para obtê-la algumas etapas têm que ser seguidas:

- dividir todos os pontos fortes identificados em dois grupos, os que estão e os que não estão associados a oportunidades potenciais ou ameaças latentes em seu setor;
- dividir todos os pontos fracos da mesma forma, sendo um grupo associado a oportunidades, o outro a ameaças;
- construir uma matriz com quatro quadrantes; e
- incluir os pontos fortes e fracos da empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor, em cada uma dos quatro quadrantes.

A análise pela SWOT da uma orientação estratégica útil. Primeiramente é preciso acertar o que está errado. Em seguida, aproveitar ao máximo as oportunidades apontadas no mercado. Além disso, prestar atenção a outros problemas e áreas. É importante: eliminar possíveis pontos fracos da empresa identificados em áreas nas quais a organização passa por ameaças graves de concorrentes e tendências desfavoráveis em um ambiente de negócios dinâmico; capitalizar as oportunidades descobertas na qual a empresa tem pontos fortes significativos; corrigir possíveis pontos fracos identificados em áreas que contêm oportunidades potenciais; e monitorar as áreas nas quais a corporação identificou pontos fortes para não ser surpreendido no futuro por possíveis riscos latentes.

A mudança é a única constante em qualquer negócio, área ou mercado. Mudança constante significa que a análise SWOT não pode ser feita uma única vez; é preciso rever a matriz regularmente à medida que os concorrentes aumentam substancialmente e o ambiente na qual a empresa esta inserida muda. A análise da MATRIZ SWOT é um instrumento extremamente útil e tem que ser utilizado continuamente com o intuito de clarear o destino a ser seguido e realizado. A estratégia SWOT resume-se em eliminar os pontos fracos em áreas na qual há riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades.

2.3.6 Metas e Objetivos de Marketing

Meta é uma descrição detalhada, possível de ser determinada e medida em termos quantitativos e qualitativos. Indica quais as prioridades ou conjunto de prioridades a ser

alcançada e precisa ser sempre atingíveis porque de outra maneira desmotivam a realização da mesma. O objetivo, por sua vez, reflete as várias etapas de uma meta até o devido término, apresentando indicadores com o intuito de ajudar a mensurar o progresso da meta.

Ferrell e Hartline (2005) afirmam que metas são as realizações gerais desejadas e esperadas do plano de marketing, enquanto os objetivos são as referências específicas, quantitativas, podendo ser usadas para mensurar o progresso em relação aos objetivos de marketing. Para os autores, as metas são mais amplas, orientando a alocação dos recursos e direcionando os objetivos do plano de marketing. Os objetivos são mais particulares e mensurados de maneira qualitativa para posteriormente ser de fácil avaliação.

Magalhães e Sampaio têm a mesma opinião de Ferrell e Hartline. Para os autores é importante ter objetivos específicos e estabelecer metas exequíveis, ainda que com margens de risco diversas, entretanto relacionando as causas e os efeitos com a objetividade.

Resumindo, metas são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso decisivo. Para atingir as metas, a empresa tem que estar disposta a comprometer os recursos e os indivíduos para alcançar os resultados aspirados. As metas determinadas para a empresa ditam as opções de negócio, orientando o processo decisório em toda a organização, além de criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e a missão.

A simples conceituação de uma meta genérica para a empresa não é tudo. É preciso que cada meta venha acompanhada de uma série de objetivos; declarações operacionais especificando exatamente o que tem que ser realizado para alcançar determinada meta. Quando todos os objetivos são alcançados a missão da empresa é atendida em direção a visão declarada.

2.3.7 Estratégia de Marketing

Após analisar o ambiente externo e a disponibilidade de recursos internos, é possível, através dos dados coletados, desenvolver as estratégias da empresa para, posteriormente, ser implementada dentro da organização. Formular estratégias de marketing dinâmicas, compreensivas e assertivas é de vital importância para atingir os objetivos da empresa, além de contribuir para um melhor resultado.

Estratégias de Marketing são planos desenhados para atingir objetivos do marketing. Uma boa estratégia de marketing deveria integrar os objetivos, políticas, e sequências de ação num todo coerente da organização. O objetivo de uma estratégia de marketing é colocar a organização numa posição de cumprir eficazmente e eficientemente a sua missão.

Para Cobra (1992), estratégia, em um sentido mais amplo, é um plano pronto com o intuito de realizar o melhor uso de recursos para atingir uma meta. Estratégias de marketing, ainda de acordo com o autor, consistem em políticas, procedimentos e programas relativos às características do produto, preço, serviço e comunicação com os consumidores e outros públicos.

Há muitos tipos de estratégias. Porter (2002) resumiu-as em três tipos genéricos:

- **Liderança total em custos:** a empresa realiza um grande empenho para reduzir ao máximo os custos de produção e distribuição, podendo, assim, proporcionar preços menores que a concorrência e obter maior participação de mercado;
- **Diferenciação:** a empresa reúne energia para alcançar desempenho superior em uma determinada área de benefício para o consumidor, valorizada por grande parte do mercado. Por exemplo, comprometer-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc., mas não é possível liderar em todas as áreas.
- **Foco:** a empresa aborda um ou mais segmentos de mercado menores, em vez de ir atrás de um grande mercado. Para tanto, tem que conhecer as necessidades dos segmentos escolhidos e obter lideranças em custos ou encontrar uma maneira de diferenciação dentro do segmento-alvo.

O autor ainda diz que as empresas que adotam a mesma estratégia dirigida ao mesmo mercado ou segmento de mercado-alvo constituem um grupo estratégico. As organizações que aplicam melhor a estratégia obtêm os maiores lucros. Conforme Cobra (1992), a elaboração de estratégias depende, num primeiro momento, da avaliação das alternativas estratégicas viáveis, dependendo do binômio produto/mercado para a formulação de quaisquer alternativas estratégicas. Uma vez decidida à estratégia produto/mercado, a empresa estará apta a determinar as estratégias em cada área. Na visão do autor, são três os tipos estratégicas: global, operacional e funcional.

- **Estratégia global:** visa analisar as opções de ação e direcionamento para a empresa, em nível macro;
- **Estratégia operacional:** visa identificar e determinar as prioridades e escaloná-las, ao mesmo tempo em que propõe diretrizes básicas de ação, levanta necessidades de recursos e planeja a distribuição dos recursos;
- **Estratégia funcional:** é a estratégia por área funcional da empresa, ou seja, por departamentos ou divisão, quem faz o que, como faz, o que faz e quanto faz.

McDonald (2004) indica que as estratégias de marketing são baseadas nos 4P's: produto, preço, praça e promoção. Ferrel e Hartline (2005) têm a mesma opinião de McDonald: a organização precisa desenvolver ações a respeito dos 4P's para garantir vantagens diante da concorrência.

Para que cada estratégia de certo é vital o conhecimento do produto, o mercado, o público-alvo e a concorrência, pois um simples descuido resulta em surpresas desagradáveis, além de ser perigoso chegar ao ponto de não existir tempo hábil para mudar a estratégia e corrigir o erro.

É essencial cada autor ter uma maneira de desenvolver as estratégias porque o administrador tem a possibilidade, através das diversas e distintas estratégias, de observar a melhor para determinado tipo de negócio, e conseqüentemente ter um bom desempenho perante o mercado.

2.3.8 Implementação de Marketing

A implementação de Marketing é um desafio constante e determinante para qualquer empresa que atue num mercado competitivo e em constante evolução. O plano de marketing é caracterizado por um processo bem estruturado, construído sobre muitas análises para criar estratégias, antes de partir para o programa de implementação. Para Magalhães e Sampaio (2007), a implementação é o momento de pôr em prática o plano de marketing tornando real a posposta.

Na percepção de Cobra (1992), um ótimo plano precisa, além de objetivos exequíveis e de estratégias e programas consistentes, de uma boa metodologia para a implantação. É preciso também orientar e supervisionar as áreas e os indivíduos responsáveis pela implantação para que tudo saia da melhor maneira possível. Para avaliar a adequação da implementação de um plano é importante responder as seguintes indagações a respeito do plano, no prisma de Magalhães e Sampaio (2007, p. 126):

- Prevê o cumprimento da missão através dos recursos alocados?
- Está baseado em casos e pressuposições válidas?
- Prevê o uso otimizado dos recursos existentes?
- Prevê o concurso da organização necessária?
- Prevê continuidade em seus processos?
- Prevê descentralização de comando e ação?
- Prevê contato direto entre executores e coordenadores?

- É simples?
- É flexível?
- Prevê controles pelos executores e pelos coordenadores?
- É coordenável?

McDonald (2004), por sua vez, apresenta dez razões para as falhas na implementação de planos de marketing: confusão entre táticas e estratégias de marketing, isolamento da função de marketing das operações, confusão entre a função de marketing e o conceito de marketing, barreiras organizacionais, falta de análises aprofundadas, confusão entre processo e resultado do processo, falta de conhecimento e habilidades, falta de uma abordagem sistemática para o planejamento de marketing, dificuldade em priorizar objetivos e presença de culturas organizacionais hostis, entre outras coisas.

Simkim (2002) diz que uma série de variáveis que atrapalham a implementação dos programas de planejamento de marketing, podendo ser culturais, operacionais, gerenciais e de comunicação. Dos principais problemas tem-se a ausência de comunicação interna; ineficiência da inteligência de marketing; pobre coordenação; falta de habilidades gerenciais; políticas internas inadequadas e uma má alocação dos recursos.

Na busca de minimizar os problemas relacionados à implementação o autor recomenda: providenciar uma boa estrutura para a atividade de plano de marketing; utilizar um robusto processo de análise que objetive e complete em termos de inclusão dos ingredientes essenciais do planejamento de marketing; e dedicar tempo e atenção para a gestão dos resultados da implementação do plano.

2.3.9 Avaliação e Controle do Plano de Marketing

À medida que implementa a estratégia, a empresa precisa rastrear os resultados e monitorar os novos desenvolvimentos nos ambientes interno e externo. Alguns ambientes mantêm-se estáveis de um ano para outro. Outros mudam lentamente, de maneira previsível. Ainda outros mudam rapidamente de maneira imprevisível. Não obstante, a empresa espera por uma coisa: o ambiente certamente mudará e, quando isso ocorrer, é preciso rever a maneira de implementação do plano, até mesmo os programas e estratégias.

Para Cobra (1992), as mutações ambientais constantes tornam um plano obsoleto antes mesmo do término do período de duração. Para evitar tal evento, é importante o controle não só das datas de execução e de cobrança de resultados, como também de atualizações

imprescindíveis. As mudanças de cenário podem ser tantas que um plano básico ganhe várias versões de alternativas estratégicas.

O propósito da etapa de avaliação e controle do processo estratégico de marketing é manter o programa de marketing na direção previamente estabelecida. Na etapa do controle, o profissional de marketing compara os resultados do programa com as metas estabelecidas no plano para identificar os desvios, além de corrigir as variações negativas e explorar as variações positivas.

Kotler (1999) acredita que as organizações eficazes em marketing são as que desenvolvem procedimentos coerentes de avaliação e controle do marketing. Dois procedimentos são particularmente importantes: avaliar e interpretar os resultados atuais e efetuar ações corretivas e proceder a uma auditoria da eficácia do marketing e desenvolver um plano para melhorar os elementos fracos, porém importantes.

Monitorar permanentemente o plano de marketing permite reduzir as diferenças entre os resultados esperados e o desempenho real. A avaliação e o controle de um plano de marketing permitem reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo a eficácia. Tem que ser realizados antes, durante e após a implementação do plano. É importante controlar as ações para garantir que tudo saia de acordo com o previsto. O ideal é que a empresa direcione os empenhos para trabalhar com controles preventivos, para garantir maior satisfação do consumidor e menos investimentos.

2.4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

Ter o produto correto, com um preço desejável pelos consumidores e nos canais certos é um pré-requisito para o sucesso do marketing. Para tanto, é preciso haver uma ligação entre os consumidores, parceiros de canais, empresa e outros grupos de interesses, para tornar possível o relacionamento. A abordagem para a construção do relacionamento denomina-se comunicação integrada de marketing - CIM. Uma comunicação eficaz é importante para os administradores e é à base de para qualquer organização ter um desempenho excelente.

No entender de Churchill Jr. e Peter (2000), comunicação de marketing, de um modo mais amplo, é caracterizada como as diversas maneiras pelas quais o profissional de marketing comunica-se com os clientes atuais ou potenciais. Em geral, o profissional de marketing utiliza a comunicação para tentar aumentar vendas e lucros ou alcançar outras metas, através da persuasão, da informação e lembrando, sempre, o consumidor de comprar os produtos e serviços da empresa.

Na acepção de Nickels e Wood (1999), todas as mensagens de marketing são dispostas para criar uma imagem integrada da organização e para com os produtos. Tal mensagem inclui tanto as comunicadas por meio de venda pessoal, quanto à propaganda, relações públicas, malas diretas, displays de lojas, sites de internet e outros veículos de comunicação.

Cobra (1992, p. 597) identifica quatro estratégias de comunicação visando atingir a mente do consumidor: estratégia de identificação de marca, estratégia de identificação com o consumidor, estratégia de benefício do produto e estratégia de posicionamento do produto.

- **Estratégia de identificação de marca** visa esclarecer as necessidades latentes do consumidor; ampliar o conhecimento da marca, ampliar o conhecimento do produto, aperfeiçoar a imagem de marca, melhorar a imagem da empresa e ampliar a preferência da marca;
- **Estratégia de identificação com o consumidor** tem o intuito de criar imagens na qual o consumidor identifique-se. É baseada em pesquisa junto aos consumidores, procurando distinguir a imagem que o consumidor faz do produto ideal. Através da estratégia de identificação, o estrategista de marketing procura moldar o produto ou serviço de acordo com as expectativas psicológicas do consumidor em relação a ele;
- **Estratégia de benefícios do produto** é designada a comunicar as configurações do produto e os respectivos benefícios ao consumidor; e
- **Estratégia de posicionamento do produto** tem o objetivo de criar uma posição para o mesmo, na mente dos consumidores, em relação aos produtos concorrentes. Para isso, o posicionamento do produto tem que considerar a embalagem, o nome da marca, o preço, a seleção dos pontos de venda e outros esforços promocionais para estabelecer a posição desejada na mente do consumidor.

Já para Churchill Jr. e Peter (2000, p. 447), a comunicação também é empregada por profissionais de marketing para atingir metas estratégicas específicas como criar consciência, formar imagens positivas, identificar possíveis clientes, formar relacionamentos no canal e reter clientes.

- **Criar consciência:** informar o público sobre produtos, marcas, lojas ou organizações;
- **Formar imagens positivas:** criar na mente das pessoas avaliações positivas sobre produtos, marcas, lojas ou organizações;
- **Identificar possíveis clientes:** descobrir nomes, endereços e possíveis necessidades de compradores potenciais;

- **Formar relacionamentos no canal:** aumentar a cooperação entre membros do canal; e
- **Reter clientes:** criar valor para os clientes, satisfazer os desejos e necessidades e conquistar a lealdade.

A comunicação integrada de marketing mistura diversas técnicas de comunicação. Nickels e Wood (1999, p. 323) trazem o conceito de mix de CIM, ou seja, a combinação especial de técnicas de comunicação que a empresa utiliza para alcançar os objetivos, sendo que o mix escolhido depende da situação especial da organização, do mercado alvo, da estratégia e orçamento. As técnicas utilizadas, segundo os autores, são: propaganda, marketing direto, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e comunicação oral.

- **Propaganda:** é a comunicação não pessoal paga realizada por uma empresa com o objetivo de criar ou continuar os relacionamentos. É útil para atingir grandes públicos-alvo de uma maneira mais barata visando estimular um diálogo a respeito de promoções;
- **Marketing direto:** é o processo de duas vias de comunicação de marketing por meio do qual a organização interage diretamente com o consumidor para trocar dados e vender produtos. É útil porque a troca de informações entre organização e consumidor faz a empresa levar em consideração a opinião do mesmo;
- **Promoção de vendas:** a comunicação dos incentivos aumenta o valor de um produto durante um tempo limitado, incentivando os membros do canal e os empregados a comercializar, e os consumidores a comprar o produto. É útil para acelerar as compras atuais e incentivar compras repetidas para estabelecer, dar continuidade ou renovar os relacionamentos;
- **Relações públicas:** é o processo de avaliar as atitudes do público-alvo, identificar os produtos e atividades de uma empresa com relação aos interesses do consumidor-alvo e uso de comunicações não pagas para construir relacionamentos de longo prazo. É útil para comunicar mensagens com credibilidade através de uma mídia;
- **Venda pessoal:** é o processo de comunicação interpessoal no qual o representante da empresa busca o cliente potencial, analisa as necessidades, apresenta informações sobre os produtos, institui um compromisso e faz o acompanhamento para manter os relacionamentos. É útil para construir e manter relacionamentos de longo prazo baseados em comunicações pessoais de duas vias, especialmente importante para esforços de marketing inter-empresarial, entre outros; e

- **Comunicação oral:** é a comunicação interpessoal na qual os usuários e não-usuários de produtos trocam experiências com produtos e opiniões a respeito deles. É útil para estimular atitudes positivas com relação a um produto, levando a experimentação e a adoção.

Já Churchill Jr. e Peter (2000) abordam quatro outros elementos para criar a estratégia geral de comunicação de marketing: propaganda, vendas pessoais, promoção de vendas e publicidade.

- **Propaganda:** é a veiculação de qualquer anúncio ou mensagem persuasiva nos meios de comunicação durante determinado período e num determinado espaço pago ou doado por um indivíduo ou organização identificada;

- **Venda pessoal:** é a venda que envolve a interação pessoal com o cliente, seja frente a frente, por meio de telefone, fax ou computador. Feita por qualquer veículo que permita a interação direta e pessoal entre vendedor e comprador. A venda pessoal tem como vantagem o feedback imediato para os profissionais de marketing, permitindo uma comunicação ajustada para satisfazer a necessidade da situação;

- **Promoção de vendas:** é a pressão do marketing realizada dentro e fora da mídia e aplicada durante um período predeterminado e limitado ao âmbito do consumidor a fim de estimular a experiência com um produto e aumentar a demanda ou a disponibilidade; e

- **Publicidade:** é comunicação vista como não paga de informações sobre a companhia ou o produto, geralmente na forma de algum tipo de mídia.

Lovelock e Wright (2006, p. 303), além dos elementos citados pelos outros dois autores abordados - comunicações pessoais, propaganda, promoção de vendas, publicidade / relações públicas - acrescentam ainda no composto: materiais instrutivos e design empresarial.

- **Comunicações pessoais:** é a comunicação empreendida em uma base pessoal ou por telefone abrangendo não só as vendas, mas também o atendimento ao cliente e o denominado boca a boca;

- **Propaganda:** é qualquer forma de comunicação não pessoal utilizada por um profissional de marketing para informar, educar ou persuadir os membros do público-alvo;

- **Publicidade e Relações Públicas:** são os esforços para estimular interesse positivo em uma empresa e nos produtos por meio de comunicados a imprensa, realização de

entrevistas coletivas, organização de eventos especiais e patrocínio de atividades de interesse jornalístico promovidas por terceiros;

- **Promoção de Vendas:** é um incentivo de curto prazo dado a clientes e intermediários para estimular compras de produtos;

- **Materiais Instrutivos:** materiais desenvolvidos com o intuito de informar o consumidor sobre determinada característica do serviço ou o modo de proceder, por exemplo. Para tanto é utilizado sites na internet, manuais, folhetos, fitas de áudio ou vídeo, software / CD Rom ou voice mail; e

- **Design Empresarial:** é a aplicação consistente de cores distintivas, símbolos e tipos de letras para conferir a uma empresa uma identidade facilmente reconhecível.

Os autores têm pontos de vistas distintos quanto aos elementos do composto de marketing. Enquanto que para Nickels e Wood e Lovelock e Wright são seis elementos, para Churchill Jr. e Peter são quatro. Todos concordam que a propaganda, promoção de vendas, a venda pessoal e a publicidade são importantes para uma boa comunicação por desempenhar um papel fundamental entre empresa e consumidor. Nickels e Wood (1999) ainda questionam outros dois elementos do composto: marketing direto e comunicação oral, enquanto que Lovelock e Wright (2006) trazem os conceitos de material instrutivos e design. Um ponto em comum entre os autores é que todos articulam que qualquer profissional de marketing tem que avaliar e determinar o melhor composto de comunicação para a empresa, levando em consideração as vantagens e desvantagens de cada um.

Churchill Jr. e Peter (2000, p. 455), ainda, resumem as vantagens e desvantagens dos componentes citados por todos os autores: propaganda, vendas pessoal, promoção de vendas e publicidade quatro elementos do composto de comunicação.

- **Propaganda tem como vantagens:** alcançar muitos clientes potenciais; ser uma maneira eficaz para criar imagens; ser flexível em termos de tempo e mercados; possuir multiplicidade de opções de mídia; apresentar custo relativamente baixo por pessoa exposta a mensagem; e ser adequada para alcançar diversos tipos de objetivos de comunicação. E como desvantagens: alcança muitas pessoas que não são compradores potenciais; os anúncios estão sujeitos a muitas críticas; o tempo de veiculação normalmente é curto; muitas pessoas desconsideram os anúncios; o investimento total pode ser elevado; e o custo por contato é alto;

- **Venda pessoal tem como vantagens:** o vendedor pode ser persuasivo e influente; comunicação de mão dupla permite perguntas e feedback da outra pessoa; a mensagem é direcionada a indivíduos específicos; em algumas situações, como as relativas a

produtos complexos, o comprador pode esperar vendas pessoais. E como desvantagens: é difícil recrutar e motivar os vendedores; a habilidade de apresentação varia entre os vendedores; apresentações pobres ou malfeitas prejudicam a imagem e, também, as vendas;

- **Promoção de vendas tem como vantagem:** favorecer reduções de preço de curto prazo projetadas para estimular a demanda; oferecer multiplicidade de instrumentos disponíveis para promoção das vendas; ser eficaz na mudança de comportamento, vincular facilmente a outras comunicações. E como desvantagens: correr o risco de induzir clientes leais a estocar o produto, sem conseguir influenciar outros clientes potenciais; o impacto pode-se limitar ao curto prazo; quando associada a preços pode prejudicar a imagem da marca; e é fácil de ser copiada pelos concorrentes; e

- **Publicidade tem como vantagens:** custo total mais baixo e as mensagens geradas pela mídia recebem mais credibilidade do que as patrocinadas pelos profissionais de marketing. E desvantagens: a mídia pode não cooperar; a competição pela atenção da mídia é pesada; pouco controle sobre a mensagem; e as mensagens, quase sempre, não se repetem.

2.5 MARKETING EM SERVIÇOS

É denominado marketing de serviços as atividades operacionais com o intuito de investigar, analisar, planejar, implementar e controlar programas destinados a obter e servir a demanda por produtos e serviços da maneira mais acertada visando, sempre, os desejos dos consumidores. O objetivo primordial do marketing de serviços é investigar a oportunidade de mercado para planejar, organizar e dar assistência de serviços de qualidade, a preços razoáveis para possibilitar a plena satisfação dos clientes e a remuneração adequada aos profissionais. Toda a oferta de serviços tem sempre que partir do exame da demanda e a compatibilização com os recursos do profissional prestador do serviço.

Na interpretação de Churchill Jr. e Peter (2000), o marketing de serviços é parecido em alguns aspectos ao marketing de produtos tangíveis. Isso ocorre porque do ponto de vista do marketing, bens e serviços não são drasticamente distintos, ambos são produtos destinados a dar valor aos clientes em uma troca, em lugares apropriados e por preços aceitáveis. O profissional de marketing, assim como nos produtos, nos serviços também precisa buscar e interpretar dados a respeito dos compradores potenciais e estimular as compras. A natureza

dos serviços cria desafios especiais para o profissional de marketing que precisa estar atento as pequenas diferenças entre serviços e bens.

Lovelock e Wright (2006) denominam de serviços o ato ou desempenho dado por uma parte à outra. Embora o processo, na maioria das vezes, está ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhuma das variáveis de produção.

No entender de Cobra (2003), a definição genérica de serviços é entendida como sendo atividades intangíveis para satisfazer a necessidade do consumidor final de negócios. Já para Churchill Jr. e Peter (2000), serviços são produtos intangíveis, ou pelo menos intangíveis na maior parte. Os três autores usam da característica intangibilidade para descrever o conceito de serviços.

Na compreensão de Nickels e Wood (1999, p. 201), os serviços têm como características exclusivas: intangibilidade, inconstância, indissociabilidade e impossibilidade de estoque.

- **Intangibilidade:** os serviços, ao contrário dos bens, são intangíveis, ou seja, tem o poder de ser vendidos, mas não de ser fisicamente testado com antecedência. Para superar os problemas da intangibilidade, uma maneira encontrada por empresas é permitir experimentar o serviço antes de iniciar um compromisso de longo prazo;
- **Inconstância:** o serviço é sujeito a inconstância. É comum certa variabilidade porque o serviço depende de empresa para empresa. A variabilidade é uma vantagem quando a empresa quer construir um relacionamento com o consumidor por dar o serviço de acordo com o desejo do mesmo;
- **Indissociabilidade:** significa que a produção não é dissociada do consumo, ao contrário de empresas produtoras de bens. Por causa da indissociabilidade o consumidor normalmente atesta o serviço de acordo com cada contato com os indivíduos e cada experiência relacionada à compra e recebimento do serviço; e
- **Impossibilidade de estoque:** é impossível guardar o serviço para um consumo em um próximo momento, assim o serviço é realizado no tempo em questão.

Na visão de Cobra (2003, p. 234), as características mais relevantes dos serviços são:

- Os serviços são intangíveis: a natureza do serviço é a intangibilidade, ou seja, não da de ser tocado, armazenado ou transportado;
- Os serviços são inseparáveis do provedor de serviços: o prestador de serviço muitas vezes é misturado com o próprio serviço;
- Os serviços são perecíveis: os serviços são utilizados no momento determinado.

- Há dificuldade de padronização: é difícil padronizar um serviço por depender, sobretudo do desempenho dos indivíduos; e
- O comprador geralmente é envolvido no desenvolvimento e distribuição de serviços: para obter o serviço, na maioria das vezes, o consumidor precisa realizar algum empenho para a obtenção do mesmo.
- A qualidade do serviço é altamente variável: a qualidade também varia de acordo com o desempenho do prestador de serviço.

Seis são as características dos serviços de acordo com Churchill Jr. e Peter (2000, p. 293):

- Relação com os clientes: geralmente há uma relação contínua com os clientes;
- Perecibilidade: os serviços têm que ser usados momento em questão;
- Intangibilidade: o consumidor não pode tocar;
- Esforço do cliente: o consumidor está à par da produção dos serviços; e
- Uniformidade: devido à inseparabilidade e o alto envolvimento cada serviço é único e com uma possível variação de qualidade.

O composto de marketing para empresas de serviços varia de acordo com cada autor. Para Cobra (2003, p. 238), é preciso criar uma cadeia de serviços para atender as expectativas dos consumidores. O composto de marketing, segundo o autor, é dividido em: estratégia de serviços, estratégia de preços, estratégia de distribuição e estratégia promocional.

- **Estratégia de serviços:** os serviços são divididos de acordo com a intenção de uso, podendo ser: serviços de conveniência, shopping e especialidade. Serviço de especialidade é devido ao fácil acesso, serviço de shopping é pelo fato de poder comparar a compra e de especialidade são os serviços profissionais.
- **Estratégia de preços:** o preço é, sem dúvida, uma arma poderosa para reter compradores em serviços. Negociar preços é fundamental para que ambas as partes saia satisfeita com a transação;
- **Estratégia de distribuição:** os canais de distribuição em serviços, na maioria das vezes, são curtos ou diretos. Como a maioria dos serviços são bens intangíveis e perecíveis, a via de distribuição é curta, o que não impede a existência de um leque de ofertas para vendas; e
- **Estratégia promocional:** a natureza intangível do serviço adiciona desafio para o desenvolvimento de estratégias promocionais. O profissional de propaganda precisa ser criativo para tornar tangível um serviço que a natureza é intangível. Para divulgar

um serviço é, portanto, fundamental conter ofertas de real interesse para o comprador potencial.

Na concepção de Churchill Jr. e Peter (2000, p. 299), o composto de marketing para serviços é mais desafiador do que para produtos por ter algumas características mais especiais. Os autores determinam quatro elementos para o composto: desenvolvendo serviços, precificando os preços, distribuindo serviços e promovendo serviços.

- **Desenvolvendo serviços:** para proporcionar serviços de qualidade, a organização precisa adequá-los aos desejos dos clientes específicos e criar valor. Adequar um serviço para criar valor para os clientes é muito complexo porque o mercado é multinacional ou multicultural, ou seja, cada lugar tem uma maneira de medir a qualidade do serviço. Por isso, os serviços nunca são padronizados;

- **Precificando os preços:** o preço definido para serviços é destinado a cobrir custos e gerar lucros. Devido à natureza intangível dos serviços, parte do estabelecimento do preço envolve assegurar que ambas as partes entendam o que está incluído na troca. Além de exercer a função econômica, o preço também influencia a maneira como os compradores percebem os serviços, ou seja, quando não é possível avaliar o serviço pela qualidade, um ótimo referencial é de acordo com o preço;

- **Distribuindo serviços:** a estratégia de distribuição para serviços precisa ser hábil. Os profissionais de marketing têm sempre que promover o acesso do serviço ao consumidor, dependendo do tipo de serviço muitas vezes o consumidor vai até a organização para receber o serviço. Uma abordagem mais comum para distribuir alguns serviços para um mercado mais amplo é por meio de franquias, ou seja, o franqueador dá o direito de operar determinado negócio como nome comercial do franqueador, em troca, o franqueado paga certa quantia e opera o negócio de acordo com um plano especificado pelo franqueador; e

- **Promovendo serviços:** um dos maiores desafios das comunicações de marketing para serviços é garantir que o mercado-alvo entenda e de valor ao serviço prestado. No entanto, como o serviço é intangível, é impossível experimentá-lo antes da compra. Portanto, a promoção é importante para explicar o que é o serviço para o comprador.

No entendimento de Lovelock e Wright (2006, p. 21), a natureza dos serviços, por envolver aspectos ligados ao envolvimento do cliente na produção e por considerar a importância do tempo, inclui outros elementos estratégicos, além dos citados pelo composto de marketing para produtos. Utilizam do modelo denominado 8P's, ou seja, oito variáveis de decisão para o administrador de uma organização de serviços: elementos do produto, lugar e

tempo, processo, produtividade e qualidade, pessoas, promoção e educação, evidência física, preço e outros custos do serviço.

- **Elementos do produto:** todos os componentes do desempenho do serviço que criam valor para os clientes;
- **Lugar e tempo:** decisões gerenciais a respeito de quando, onde e como entregar serviços aos clientes, sendo que a empresa entrega o serviço diretamente para o cliente ou para uma organização intermediária;
- **Processo:** é um método particular de operações ou série de ações normalmente envolvendo etapas dadas em uma seqüência definida;
- **Produtividade e qualidade:** produtividade e qualidade têm que ser analisadas como duas faces da mesma moeda. Produtividade é o grau de eficácia com que os insumos de serviço são transformados em produtos, acrescentando valor para os consumidores, e qualidade é o grau em que um serviço agrada o consumidor;
- **Pessoas:** são os profissionais e, às vezes, outros clientes envolvidos na produção do serviço;
- **Promoção e educação:** são todas as atividades e incentivos de comunicação destinados a aumentar a preferência do cliente por um determinado serviço ou fornecedor de serviços;
- **Evidência física:** são pistas visuais ou outras pistas tangíveis que fornecem evidência da qualidade do serviço; e
- **Preço e outros custos do serviço:** custos incorridos pelos clientes, como despesas em dinheiro, tempo e esforço, para obterem benefícios do produto do serviço.

Dos autores abordados com relação ao composto dos serviços, Lovelock e Wright (2006) distinguem-se por apresentar o método de 8P's. Os outros dois autores têm a mesma opinião quanto aos elementos do composto de marketing utilizando apenas de expressões distintas, por exemplo: o primeiro autor usa sempre a palavra estratégia seguido do elemento. Lovelock e Wright também concordam com Churchill Jr. e Peter e Cobra em elementos do composto de marketing em serviços: preço, distribuição e promoção.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

A metodologia permite a sustentação teórica ao tema do trabalho, de modo a alcançar as metas pré-determinadas para o estudo. É uma explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa. Portanto, é a explicação, por exemplo, do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado, do tempo previsto e do tratamento dos dados.

Por esta razão, os aspectos metodológicos escolhidos para uma pesquisa precisam esclarecer os passos seguidos no estudo e os meios que orientaram para se atingir os resultados do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Neves (1996) a pesquisa social tem sido marcada intensamente por estudos estimando o emprego de métodos quantitativos para descrever e explicar fenômenos organizacionais. Além disso, tem-se também a possibilidade de identificar fenômenos organizacionais através de abordagens predominantemente qualitativas.

O autor complementa advertindo que a pesquisa qualitativa é distinta da quantitativa, pois enquanto a pesquisa quantitativa procura seguir com rigor um plano previamente estabelecido, a qualitativa é direcionada ao longo do desenvolvimento, não procura medir os eventos e não utiliza instrumental estatístico para análise dos dados. Os estudos qualitativos obtêm dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Por isto, é comum o pesquisador procurar entender os fenômenos, dentro da perspectiva dos participantes da situação estudada.

A expressão pesquisa qualitativa tem diferentes significados no campo das ciências sociais. Haja vista que compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem, também, por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social: trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação (MAANEN, 1979).

3.2 TIPO DE PESQUISA

Nas palavras de Triviños (1987) o tipo de pesquisa permite a coleta dos dados e a análise das informações na forma mais racional possível com o intuito de economizar esforços, recursos financeiros e tempo. Dentro deste mesmo raciocínio Luna (2002) aponta aspectos importantes para qualquer pesquisa, independentemente, do referencial teórico ou da metodologia empregada:

- Formulação correta de um problema de pesquisa;
- Determinação dos dados indispensáveis para orientar as respostas as perguntas realizadas;
- Seleção das melhores fontes;
- Determinação de um conjunto de ações para o desenvolvimento das informações;
- Seleção de um sistema de tratamento das informações;
- Uso de um sistema teórico para interpretação dos dados;
- Produção de respostas às perguntas ordenadas pelo problema;
- Indicação do grau de credibilidade das respostas alcançadas; e
- Indicação da generalidade dos resultados.

3.2.1 Quanto aos fins

Com relação aos fins é uma pesquisa qualitativa descritiva. A pesquisa descritiva tem como meta buscar a resolução de problemas melhorando as práticas através da observação, análise e descrições por meio de entrevistas, por exemplo. 'É caracterizada por possuir objetivos bem definidos, procedimentos padronizados, ser bem estruturada e dirigida para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação'. (MATTAR, 1999, p 85).

3.2.2 Quanto aos meios

A pesquisa descritiva compreende o método entrevista com a proprietária da empresa a fim de obter mais dados importantes para a análise, além da entrevista com os concorrentes.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coletas de dados são os meios para o pesquisador alcançar as informações para elucidar o fenômeno ou fato que quer desvendar. Através das técnicas é possível obter os dados necessários a respeito do estudo.

Há diversas técnicas para a realização da coleta de dados, no entanto é importante determinar qual a melhor maneira para o desenvolvimento da pesquisa científica da doçaria, levando em consideração os seguintes requisitos: validade, confiabilidade e precisão.

3.3.1 Tipos de dados

Para Mattar (1999) os dados primários constituem-se em dados brutos, isto é, aqueles que nunca foram coletados e muito menos analisados. Eles, geralmente, são provenientes de consumidores. Já dados secundários são aqueles que estão disponíveis para consulta pública através de revistas, livros e relatórios de pesquisa.

Por esta razão os dados primários são coletados através de entrevistas e os secundários através de documentos e registros na própria empresa.

3.3.2 Instrumentos de dados

Os instrumentos de coleta de dados para a realização desta pesquisa na empresa em questão realizou-se por meio de observação direta do pesquisador e a realização de entrevistas com a proprietária da empresa e as empresas concorrentes.

3.4. AMOSTRAGEM

A amostra é qualquer parte de uma população. A idéia básica de amostragem é coletar dados de alguns elementos da população e analisá-los para ter informações de toda a população. O tipo de amostragem é não probabilística que para Mattar (1999) é a amostragem na qual a seleção dos elementos da população para compor a amostra tem por base a avaliação do pesquisador. A principal razão para a amostragem ser não probabilística é devido à população inteira não estar disponível para ser sorteada por diversos motivos, como por exemplo, ao analisar os concorrentes nem todos participam da pesquisa por razões de sigilo da empresa. Ao analisar os concorrentes a amostragem não probabilística é por conveniência, ou seja, são selecionados os concorrentes diretos da empresa para a realização da pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

Este trabalho teve como limitações a inexistência na doçaria de um cadastro dos clientes, impossibilitando, assim, uma análise mais profunda dos clientes da organização. Outro fator que restringiu este estudo está relacionado à análise da concorrência, já que muitas empresas não disponibilizaram os dados da organização, tornando impossível uma apreciação mais detalhada.

4 O CASO PATRÍCIA BOLOS E DOCES ARTÍSTICOS LTDA. – ME.

O empreendedorismo muitas vezes se confunde com sonho, outras vezes por necessidade pessoal, outras vezes por aproveitamento de oportunidades e muitas vezes não se tem explicação para essa ação empresarial dos empresários. O caso que se estudou é um exemplo de todas as descrições supramencionadas. Pois abordam exemplo de garra e de empreendedorismo de uma jovem cheia de sonhos que conseguiu aglutinar suas aspirações as colaborações de todos os seus familiares fazerem parte do mundo seletivo dos negócios. O caso em questão é da microempresa Patrícia Bolos e Doces Artísticos Ltda. – ME.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O plano estratégico de marketing da microempresa **PATRÍCIA BOLOS E DOCES ARTÍSTICOS LTDA – ME** tem como intuito desenvolver um plano capaz de propor ações estratégicas para promover a empresa diante do mercado. Por ser uma microempresa e, principalmente, caracterizar-se por ser uma empresa familiar, a proprietária Patrícia Goedert nunca realizou nenhum planejamento ao longo de todos os anos de existência da doçaria.

A empresa, situada no município de São José, é especializada, principalmente, na produção de bolos artísticos, doces, salgados e tortas, facilitando a vida de muitos consumidores por concentrar os três produtos para realizar uma festa em um só lugar.

O estudo determinou a missão da empresa e propôs alguns objetivos para alcançar a missão determinada. A empresa para aumentar os lucros, captar novos clientes e destacar-se diante da concorrência irá colocar em prática, nos dois próximos anos, estratégias como desenvolver um cadastro dos clientes com a finalidade de fidelizar os consumidores, desenvolver produtos e serviços diferenciados para sobressair perante a concorrência, desenvolver ações estratégicas de comunicação da doçaria para divulgar a mesma, procurar um imóvel maior e melhor localizado e abrir uma loja para comercialização dos produtos.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING

Esta etapa do estudo apresenta a análise do ambiente interno através do histórico e a características atuais da empresa, a identificação dos 4P's da doçaria, a análise do ambiente externo apresentando os principais concorrentes, assim como os clientes e fornecedores, gerando assim a análise da MATRIZ SWOT.

4.2.1 A História de Sucesso Empreendedor

Em 1997, a proprietária Sra. Patrícia, ao lado do marido, por questões particulares decidiu se mudar da Cidade de Campo Grande (MT) para a Cidade de Florianópolis (SC). Tempos depois morando nesta cidade, prestou vestibular na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para o curso de Letras e Inglês, tendo sido aprovada. Ela percebeu que embaixo do prédio da universidade tinha uma Banca de Revistas. A empresária sempre parava para olhar as revistas de culinária. Por precisar aumentar a sua renda e, principalmente, pela vontade de ter uma profissão, ela investiu na produção de tortas e bolos. Em um primeiro momento, vendia seus doces para os vizinhos e conhecidos. Ela afirma que optou por doces por gostar de produzi-los e porque nas reuniões de família sempre era a responsável por esta parte “sendo sempre muito elogiada”.

Patrícia produzia tudo sozinha no apartamento e ainda entregava a encomenda, porque, de acordo com a empresária, em uma data importante ninguém quer perder tempo indo buscar o produto. A cada pedido vendido, ela usava o dinheiro para investir em novos utensílios para a produção, como batedeira, forno industrial e formas. Uma vez ela recebeu o pedido de um bolo de casamento. Mesmo nunca tendo produzido um bolo de casamento pagou para outra doceira e observou para aprender. Aos poucos surgiam cada vez mais oportunidades. Em 1998, analisando a oportunidade de expandir o negócio realizou o primeiro curso de confeitaria.

No início, não havia planejamento algum, tudo era improvisado no próprio apartamento. Em 1998 produzia somente tortas e bolos, mais tarde, em 2001, entraram os doces, devido aos inúmeros pedidos dos clientes, uma vez que, para o consumidor é mais cômodo reunir o pedido de todos os produtos para realização de uma festa em um único lugar. Mais tarde, introduziram os salgados. A produção de salgados era responsabilidade do cunhado da proprietária. Todos os seus parentes participavam ativamente na produção, até mesmo as suas filhas pequenas. O apartamento era pequeno e as máquinas grandes demais, deixando pouco espaço para os moradores, prejudicando a qualidade de vida. E até sem privacidade, pois os clientes retiravam os produtos, muitas vezes, no apartamento. O número de pedidos cada vez maior e o espaço menor tornaram uma situação insustentável, resultando na procura de um lugar maior para as atividades da empresa.

Sr. Hélio, o marido, para acabar com o problema de espaço e privacidade, alugou um imóvel, sendo o mesmo até hoje, cerca de cinco anos. Para tanto desembolsou quinze mil reais para compra do maquinário, disponibilizados através de um empréstimo, pago em dez

vezes. Patrícia, para divulgar a doçaria, investiu em panfletagem, sendo que a própria proprietária que os entregava em diversos lugares. Devido à falta de tempo, parou com o curso de Letras na universidade para dar toda atenção ao empreendimento.

Com o espírito empreendedor, nunca tendo medo de arriscar e sempre a procura de novos desafios, inovou quando em 2000 foi até o **Shopping Beiramar** e pediu para fazer uma exposição. Sem mesmo saber o que estava fazendo conseguiu fazer uma belíssima exposição que acabou deixando sua empresa conhecida e conseguiu ficar no mesmo nível de empresas que já estavam há muitos anos no mercado.

A formalização da empresa aconteceu com o auxílio de uma consultoria do SEBRAE. Na mesma época, recebeu as visitas dos bombeiros e da vigilância sanitária. Pequenas mudanças tiveram que ser realizadas para tudo estar de acordo com as exigências da lei. Através de um acordo os bombeiros permitiram deixar o ar condicionado, uma vez que é impossível não ter o recurso no verão. Tudo até hoje é mantido segundo a lei.

4.2.2 Características Atuais

A microempresa **PATRÍCIA BOLOS E DOCES ARTÍSTICOS LTDA - ME** localizada em um imóvel alugado na Avenida Cruz e Souza em Campinas, São José (SC), conta hoje com vinte e dois funcionários, sendo catorze deles na produção direta, dois motoristas, um supervisor de compras, uma recepcionista, além dos quatro integrantes da família: a empresária responsável por supervisionar a produção; seu marido, Hélio, responsável pela parte administrativa e financeira; a caçula, Nathália, como aluna do curso de Administração da UFSC, auxilia o pai na administração da empresa e é também responsável pela parte artística das encomendas e Bruna, por ser aluna do curso de Nutrição da UFSC, faz pesquisas para o desenvolvimento de novos pratos e é responsável pela montagem e decoração de mesas nos eventos.

Para auxiliar na contabilidade, a empresa conta com um profissional da área, o serviço é terceirizado. O pai de Patrícia produz as embalagens personalizadas para os doces, normalmente de tecido ou papel crepom em forma de flores, deixando a decoração das mesas mais bonita.

Através da experiência a proprietária aprendeu muito a respeito da reserva dos alimentos, para tornar o processo mais rápido na hora que tem um pedido. As reservas para os ingredientes de bolos, tortas e doces não podem existir por muito tempo. As atividades na empresa são orientadas de acordo com o prazo de validade dos produtos. Os salgados são

congelados e só são retirados na hora de fritar ou assar. As massas de bolos e tortas, por exemplo, são feitas dois dias antes, os recheios e a parte artística um dia antes. Os doces podem ser feitos dois dias antes. Embora uma empresa familiar, hoje já atingiu a proporção de uma microempresa privada prestadora de serviços e de produção. É considerada uma microempresa por ter uma receita bruta anual inferior a duzentos e quarenta mil reais.

A rotatividade dos trabalhadores da doçaria é muito pequena. É ensinada para cada um a importância do produto desenvolvido. Para a proprietária o indivíduo não está fazendo somente mais um salgado ou doce, mas sim, o melhor salgado ou doce. Para ter uma proximidade de todas as áreas uma vez por semana é realizada uma reunião administrativa na qual sempre há um colaborador de cada área - e cada semana participa um indivíduo diferente por área.

De acordo com a proprietária, o negócio é considerado lucrativo, tendo uma boa margem de lucro e retorno financeiro imediato. Por a empresa trabalhar com encomendas, não tem prejuízo com desperdícios. Uma variável a ser considerada é que para haver a entrega da encomenda, os produtos têm que estar pagos, a empresa pode fazer em prestações, mas no dia da entrega tudo já deve ter sido pago. Além disso, o mercado é abrangente, a empresa nunca teve problemas para atrair clientes e a qualidade de seus serviços e produtos garante a fidelização dos mesmos. Para a empreendedora, o equilíbrio entre ela (sonhadora) e o marido (realista), é fundamental para o sucesso da organização. Hélio é responsável pelo Administrativo-Financeira que garante uma maior segurança para a empresa.



Figura 1: Frente da Empresa.
Fonte: Autora.



Figura 2: Hall de entrada da Empresa.
Fonte: Autora.



Figura 3: Sala do Sr. Hélio.
Fonte: Autora.



Figura 4: Salada Sra. Patrícia.
Fonte: Autora.



Figura 5: Atendimento aos clientes.
Fonte: Autora.



Figura 6: Setor de produção de salgados.
Fonte: Autora.



Figura 7: Setor artístico.
Fonte: Autora.



Figura 8: Setor de produção de doces.
Fonte: Autora.



Figura 9: Setor de produção de tortas.
Fonte: Autora.

4.2.3 Análise dos 4P's

A doçaria atualmente apresenta uma linha de produtos muito variada, além de o consumidor poder personalizar a maioria dos produtos. A doçaria apesar de apresentar uma linha bastante distinta dos concorrentes, principalmente por produzir os três produtos em um só lugar - salgados, bolos e doces-, e não somente um deles, ainda realiza uma pesquisa intensa para desenvolver novos produtos como, por exemplo, desenvolveu a linha de produtos direcionados para o Natal e Páscoa.

Os preços da empresa são determinados de acordo com o custo das matérias primas utilizados em cada produto. A doçaria zela sempre por matérias primas de qualidade, assim a empresa desenvolve um produto com uma qualidade superior e estipula um preço compatível com o custo da produção, priorizando sempre um preço acessível para o consumidor.

Patrícia Goedert trabalha com a produção dos seguintes produtos:

Tabela 1: Tipos de Tortas e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Tortas*	Tipos de Tortas*
Browie	Floresta
Brigadeiro	Maracujá diet
Cajuzinho	Moranca
Casquinha de Banana	Prestígio
Casquinha de morango	Torta de nozes diet
Casquinha de Limão	Trufada de café
Chocoball	Trufada de cereja
Dois Amores	Torta de damasco
Folhada	Negresco
Marta Rocha	Pascoalina
Mineira	Morango com chocolate
Caramelada de nozes	Nega maluca
Chocomenta	Sonho de valsa
Dueto de maracujá	Torta com nome

*Preço: trinta a quarenta reais o quilo.



Figura 10: Torta Chocoball.
Fonte: Site Patrícia Goedert.

Tabela 2: Tipos de Bolos Artísticos e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Bolos Artísticos*	Tipos de Bolos Artísticos*
Casamentos	Batizados
Aniversários 15 anos	Formaturas
Infantis	Aniversários Diversos
Primeira comunhão	

*Preço: cento e cinquenta reais a duzentos e cinquenta reais.



Figura 11: Bolo Casamento.
Fonte: Site Patrícia Goedert.



Figura 12: Bolo Infantil.
Fonte: Site Patrícia Goedert.

Tabela 3: Tipos de Bombons e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Bombons*	Tipos de Bombons*
Bombom banana caramelizada	Bombom nozes
Bombom brigadeiro crocante	Bombom pérola de damasco
Bombom castanha	Bombom prestígio
Bombom chocoball	Bombom primavera de ameixa
Bombom confete	Bombom primavera de damasco
Bombom conito	Bombom trufinha de cereja
Bombom morango	Bombom uva
Bombom avelã e amêndoa	

*Preço: oitenta e seis reais o cento.



Figura 13: Bombom Pérola de Damasco.
Fonte: Site Patrícia Goedert.



Figura 14: Bombom Primavera de Ameixa.
Fonte: Site Patrícia Goedert.

Tabela 4: Tipos de Doces Caramelados e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Doces Caramelados*	Tipos de Doces Caramelados*
Mix espelhado	Caramelado sucrilhos
Espelho de gergelim	Caramelado chococrispí
Tulipa de laranja	

*Preço: noventa e oito reais o cento.

Tabela 5: Tipos de Doces Especiais I e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Doces Especiais I*	Tipos de Doces Especiais I*
Docinho do céu	Passas ao Rum
Abacaxi Dourado	Olho de sogra especial
Mini quindim	Trouxinha de Nozes
Maracujá	Romeu de Julieta

*Preço: cento e dez reais o cento.



Figura 15: Caramelado Sucrilhos.
Fonte: Site Patrícia Goedert.



Figura 16: Mini Quindim.
Fonte: Site Patrícia Goedert.

Tabela 6: Tipos de Doces Especiais II e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Doces Especiais II*	Tipos de Doces Especiais II*
Sanduíche de damasco com côco	Corneto elegante
Cheese cake de frutas vermelhas	Dois amores
Trouxinha massa filo coco abacaxi	Mini maçã do amor
Vasinho de chocolate	Palha italiana
Xicrinha de chocolate	Physales

*Preço: cento e sessenta e cinco reais o cento.

Tabela 7: Tipos de Doces Especiais III e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Doces Especiais III*	Tipos de Doces Especiais III*
Palito de Frutas	Copinho de pistache
Supreme de maracujá	Copinho de Gianduia
Tartelete de Pinuts	Flor de caramedine

*Preço: cento e oitenta reais o cento.



Figura 17: Supreme de maracujá.
Fonte: Site Patrícia Goedert.



Figura 18: Mini maçã do amor.
Fonte: Site Patrícia Goedert.

Tabela 8: Tipos de Doces Mini Tacinhas e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Doces Mini Tacinhas*	Tipos de Doces Mini Tacinhas*
Tacinha de banana	Tacinha de maracujá
Tacinha de chocolate	Tacinha de morango
Tacinha de limão	

*Preço: cento e sessenta e cinco reais o cento.



Figura 19: Tacinha de limão.
Fonte: Patrícia Goedert.



Figura 20: Tacinha de Chocoball.
Fonte: Patrícia Goedert.

Tabela 9: Tipos de Tarteletes e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Tarteletes*
Tartelete de maracujá
Tartelete de cereja
Tartelete de limão

*Preço: cento e cinco reais o cento.



Figura 21: Tartelete de cereja. **Fonte:** Site Patrícia Goedert.

Tabela 10: Tipos de Doces Artísticos e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Doces Artísticos*	Tipos de Doces Artísticos*
Personalizado brigadeiro branco	Personalizado coco
Personalizado de castanha	Personalizado de nozes

*Preço: cento e sessenta e cinco reais o cento.

Tabela 11: Tipos de Trufas e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Trufas*
Trufa branca
Trufa capuccino
Trufa ao leite
Trufa menta
Trufa real
Trufa frutas vermelhas

*Preço: cento e vinte reais o cento.

Tabela 12: Tipos de Mini Trufas e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Mini Trufas*	Tipos de Mini Trufas*
Mini Trufa branca	Mini Trufa ao leite
Mini Trufa capuccino	Mini Trufa menta
Mini Trufa frutas vermelhas	

*Preço: oitenta e seis reais o cento.

Tabela 13: Tipos de Doces simples I e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Doces simples I*
Casadinho
Côco Queimado
Brigadeiro branco e preto
Côco
Cajuzinho

*Preço: cinquenta e sete reais o cento.



Figura 22: Casadinho.
Fonte: Patrícia Goedert.



Figura 23: Cajuzinho.
Fonte: Site Patrícia Goedert.

Tabela 14: Tipos de Doces simples II e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Doces simples II*
Nozes
Olho de sogra

*Preço: sessenta e nove reais o cento.

Tabela 15: Produtos Extras com os preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Produtos Extras	Preço
Alfajor Recheado	cinco reais e cinquenta centavos a unidade
Alfajor coração	cinco reais a unidade
Alfajor redondo	cinco reais a unidade
Bolacha Babeiro	três reais e cinquenta centavos
Bolacha Pezinho	três reais e cinquenta centavos
Bem-casado (Plast.)	um real e sessenta e cinco centavos a unidade
Bem-casado (Crepon)	dois reais e oitenta centavos a unidade
Bem-casado (Caixa)	três reais e oitenta centavos a unidade
Bem-nascido (Plást.)	um real e sessenta e cinco centavos a unidade
Bem-nascido (Crepon)	dois reais e oitenta centavos a unidade
Bem-nascido (Caixa)	três reais e oitenta centavos a unidade
Bolinho 3 andares brigadeiro	cinco reais a unidade
Cup Cake	cinco reais a unidade
Mini-Bolo Aplicado	vinte cinco reais a unidade
Mini-Bolo Modelado	trinta reais a unidade
Mini-Bolo Caricatura	quarenta reais a unidade
Mini-Panetone	nove reais a unidade
Muffin aplicado	oito reais a unidade
Muffin modelado	dez reais a unidade
Panetone	quarenta e dois reais a unidade
Pão de Mel (Plástico)	três reais e cinquenta centavos a unidade
Pão de Mel (Caixa)	quatro reais e cinquenta centavos a unidade
Topiara Trufas	cento e oitenta reais a unidade
Tulipa de Laranja Arranjo	quarenta reais a unidade

**Figura 24:** Bem casados.
Fonte: Patrícia Goedert.

Tabela 16: Tipos de Salgados simples I e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Salgados simples I*	
Pasteizinhos	Coxinha
Salsichinha	Quibe
Bolinha de queijo	

*Preço: trinta e nove reais o cento.

Tabela 17: Tipos de Salgados simples II e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Salgados Assados*
Frango palito Pasteizinhos
Risoles de camarão / palmito
Pastel de camarão

*Preço: quarenta e cinco reais o cento.



Figura 25: Salgados Simples.
Fonte: Patrícia Goedert.

Tabela 18: Tipos de Salgados Assados I e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Salgados Assados I *	Tipos de Salgados Assados I *
Esfiha Carne	Croassant Queijo / Presunto
Pão Batata Calabresa	Croassant Tomate Seco / Ricota
Pão Batata Catupiry	Pastel Brócolis / Ricota
Pão Batata Frango	Pastel Camarão / Frango/ Palmito

*Preço: cinquenta reais o cento.

Tabela 19: Tipos de Salgados Assados II e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Salgados Assados II *
Canapé
Carolina Atum/Frango
Empada Camarão/Frango/Lombo/Palmito
Enrolado Ameixa/Bacon
Folhado Bacon/ Camarão/Frango/Palmito
Mini Quiche 4 Queijos/Atum/Frango/Legumes/Tomate Seco

*Preço: sessenta reais o cento.



Figura 26: Empanadas.
Fonte: Site Patrícia Goedert.



Figura 27: Barquetes.
Fonte: Site Patrícia Goedert.

Tabela 20: Tipos de Salgados assados III e preços. **Fonte:** Patrícia Goedert.

Tipos de Salgados Assados III*
Barquete Camarão/Peito de Peru
Tortinha Bacalhau/Camarão/Tomate Seco

*Preço: oitenta reais o cento.

Tabela 21: Produtos Extras com os preços. **Fonte:** Site Patrícia Goedert.

Produtos Extras	Preços
Mini-dog	oitenta centavos a unidade
Mini-hamburger	um real e sessenta e cinco centavos
Mini sanduiche Forma	oitenta reais a unidade
Mini sanduiche Trigo	noventa e cinco centavos a unidade
Palitos de Queijo	cinquenta reais a unidade
Quiche Parisiense	trinta e oito reais a unidade
Quiche 4 Queijos	trinta e oito reais a unidade
Quiche Portuguesa	trinta e oito reais a unidade
Quiche Frango\Catupiry	trinta e oito reais a unidade
Quiche Tomate Seco	trinta e oito reais a unidade
Quiche Camarão	quarenta e oito reais a unidade
Tábua de Frios	oitenta e oito reais a unidade
Terrine folhado	cento e dez reais a unidade
Terrine torrada	cento e dez reais a unidade



Figura 28: Mini Sanduíche.
Fonte: Site Patrícia Goedert.

- Lembrancinhas;

- **Artigos especialmente confeccionados para épocas específicas**, como por exemplo, no Natal, a confecção de bolos, tortas e doces personalizados no tema natalino, e para a Páscoa, com os tradicionais e deliciosos ovos de páscoa;
- **KIT FESTAS:** utilizado para festas pequenas, no trabalho normalmente, onde está incluso os produtos: uma torta, uma quantidade a combinar de salgadinhos, docinhos, refrigerantes, copos, talheres e pratos descartáveis, guardanapos e sacos de lixo; e

- **KIT KIDS:** uma lancheirinha com uma mini nega maluca, um mini hambúrguer, dois doguinhos assados, quatro docinhos, um suco de duzentos mililitros e um balão.



Figura 29: Flyer de divulgação do Kit Kids.
Fonte: Site Patrícia Goedert.



Figura 30: Kit Kids.
Fonte: Site Patrícia Goedert.

Para a realização da encomenda a pessoa tem a opção de ir até a empresa. A empresa é situada em um imóvel de dois andares no bairro Campinas. Apresenta um espaço para o atendimento do público. Patrícia incentiva a visita dos indivíduos na doçaria para que o

consumidor reconheça a qualidade do processo produtivo, atestando o grau de limpeza e cuidado do manuseio com os produtos e também para que aprecie algumas das delícias antes da realização do pedido. É um cuidado que a empresária tem por não ter ainda um lugar próprio para a comercialização dos produtos sem a prévia encomenda.

Patrícia tem uma parceria com o Rei do Mate e Café Alegro com o intuito de propiciar o consumidor comprar um pedaço de torta, por exemplo, a qualquer hora do dia. A idéia é, além de dar uma opção a mais para o consumidor, tornar os produtos da doçaria conhecidos também no comércio, para quando a organização abrir um ponto de venda para a comercialização dos produtos. Para maior comodidade ainda do consumidor a empresa disponibiliza o serviço de entrega dos produtos.

A organização não tem uma área de marketing. Patrícia nunca realizou um trabalho promocional muito intenso da doçaria por acreditar que a propaganda boca a boca das pessoas tem mostrado dar certo ao longo dos anos. De acordo com os autores mencionados na Fundamentação Teórico-Empírica deste estudo as técnicas utilizadas para a comunicação da empresa são: propaganda, promoção de vendas, publicidade e relações públicas, venda pessoal, materiais instrutivos e promoção de vendas.

Propaganda: a doçaria não realiza nenhum tipo de propaganda televisiva ou em rádio para divulgar a marca.

Promoção de Vendas: a empresa não trabalha com promoção de vendas porque tem os preços determinados de acordo com o custo da produção dos produtos, atuando sempre com o menor lucro possível.

Publicidade e Relações públicas: a doçaria participa de eventos culinários para mostrar ao público os produtos da empresa. Patrícia participa da Feira da Criança, para a divulgação dos bolos e docinhos personalizados com temas infantis, e a Feira da Bella Blanc, especializada em casamento. A organização também patrocina peças teatrais equipando os camarins com os deliciosos doces e salgados em troca da publicidade dos produtos da doçaria. Tem também parcerias com o Salão de Beleza Ella.

Venda Pessoal: a empresa não trabalha com venda pessoal. A doçaria recebe as pessoas na empresa dando toda a atenção que o cliente necessita.

Materiais instrutivos: a empresa desenvolveu *flyers* e cartões para divulgar a empresa e os produtos. Há também um site da empresa com o objetivo de informar as pessoas a respeito dos serviços e produtos desenvolvidos pela empresa.

4.2.4 Análise do Ambiente Externo

Conforme as classificações apresentadas na Fundamentação Teórico-Empírica sobre o ambiente externo será utilizada, neste trabalho, a classificação fornecida por Churchill Jr. e Peter (2000) para a consecução desta análise. O ambiente, segundo o autor, é composto por condições tecnológicas, político-legais, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

A variável tecnológica é muito importante para a doçaria tanto na área administrativa quanto parte de produção dos produtos. A empresa utiliza uma tecnologia simples, mas que consegue suprir a necessidade da empresa. A administração tem um sistema de informação na qual é registrado em um programa de Excel a entrada de matérias-primas, as datas dos pagamentos das despesas e quais tipos de despesas, os recebimentos, a quantidade de estoque de produtos, assim como, uma planilha para anotar os pedidos dos clientes.

Na área da produção a organização tem que estar atenta nas inovações tecnológicas dos maquinários. É importante acompanhar as constantes mudanças tecnológicas dos maquinários para automação da produção, armazenagem ou engenharia de alimentos, por exemplo, porque qualquer melhora dos equipamentos tem como resultados produtos com mais qualidades. A proprietária acompanha as evoluções através de feiras, internet e pesquisas.

A doçaria tem uma *home-page* para mostrar os produtos e serviços da empresa. O domínio www.patriciagoedert.com.br é um site desenvolvido com o intuito de o consumidor conhecer um pouco mais a respeito da doçaria. O site disponibiliza informações sobre a empresa, lista todos os produtos com imagens ilustrando a maioria, além de permitir o contato do cliente com a empresa através do endereço online e também traz o endereço da empresa, assim como o telefone.

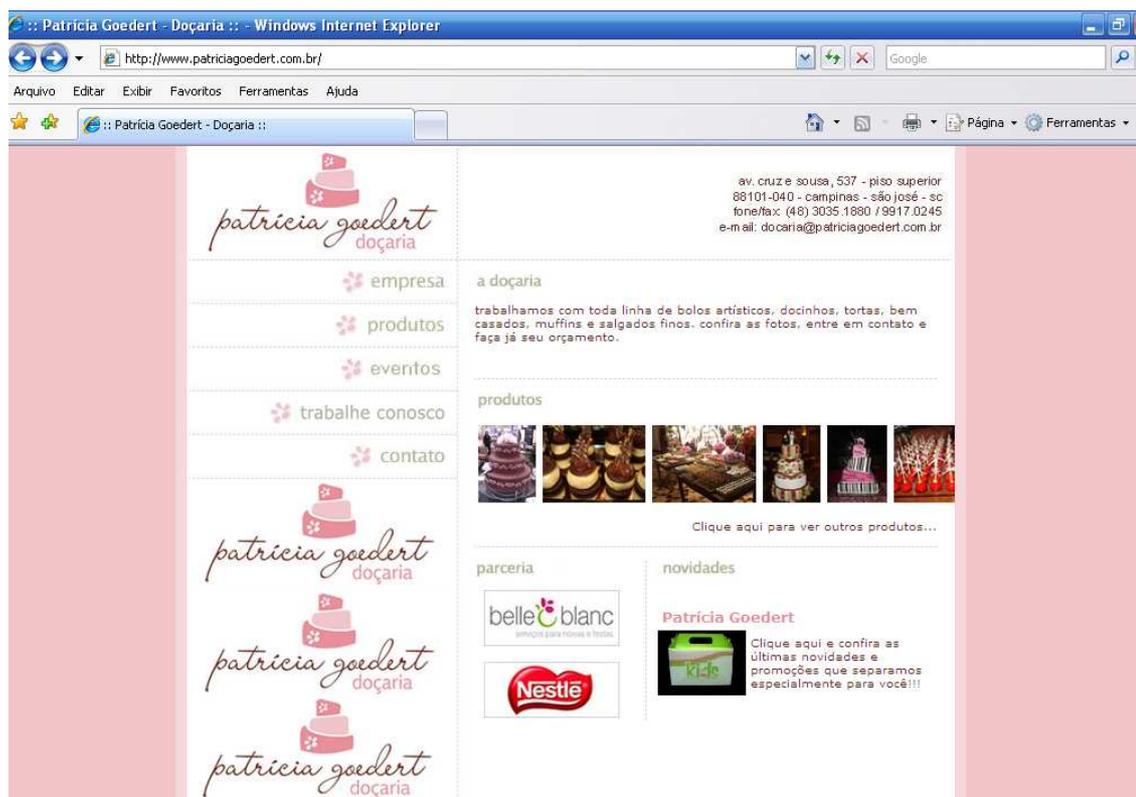


Figura 31: Site da doçaria.
Fonte: Site Patrícia Goedert.

De acordo com as condições político-legais, as leis que regulam toda microempresa são as presentes na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). As leis e órgãos que regulamentam a atividade da doçaria são a Vigilância Sanitária e o Sindicato da panificação. Não há muito acompanhamento, o nível de regulamentação do setor é muito indefinido, no entanto são mais rigorosos na hora de formalizar a empresa. No sindicato há pouca orientação para o empresário, mas muito rigor na defesa do colaborador da empresa. Não há nenhum tipo de pressão da parte política e nem regras comerciais que prejudique o setor de maneira direta.

A doçaria age da maneira mais correta possível, dentro na legalidade. A organização nunca apresentou algum problema com os órgãos regulamentadores da atividade. Um escritório de contabilidade é o responsável por recolher os impostos. E somente uma única vez uma colaboradora abriu um processo contra a organização, porém Patrícia venceu o processo por estar com tudo dentro da lei.

No setor alimentício as condições econômicas do mercado são, na maioria das vezes, propícias. Porque aniversários são realizados todos os anos e é muito raro comemorar sem algum bolo, por mais simples, sempre há um bolo. E outros eventos, como casamentos e festas de quinze anos, são tradições difíceis de não ser comemorado. E, ainda, há na cidade de

Florianópolis muitas pessoas com um alto poder aquisitivo. Logo, a empreendedora acredita que o mercado está em ascensão.

A empresa, nos últimos tempos, substituiu alguns colaboradores por máquinas porque a alta tributação inviabiliza a contratação de muitos funcionários. Felizmente os impostos que a empresa tem que pagar apresenta somente 8% de seu faturamento bruto. O setor em que a empresa está inserida cresceu muito nos últimos anos e tal crescimento é devido à profissionalização do mesmo, a melhora da qualidade de vida das pessoas, a dupla jornada de trabalho da mulher, resultando em mais dinheiro, só que falta tempo para preparar os produtos em casa, tendo então que encomendar.

A variação cambial tem uma grande influência na empresa porque os principais insumos, como açúcar, chocolate, trigo e leite, são exportados pelo Brasil e a preferência é sempre do exterior. E quanto à matéria-prima dos bolos artísticos o Brasil ainda está engatinhando, grande parte deles é inglês, americano, australiano e argentino. E seus custos são muito elevados.

A empresa trabalha com as tendências sociais. Na área infantil utiliza-se de temas de desenhos animados e filmes atuais. Já na linha juvenil e adulto segue tendências de acordo com a moda, como estampas tigradas, de onças, com cristais nos suportes e noivos de caricatura, além de levar muito em consideração o perfil do cliente para realizar uma decoração de acordo com o tipo de vida do indivíduo e as preferências.

A doçaria acredita sempre na preservação do meio ambiente para uma vida melhor para as pessoas. Logo, é muito preocupada com as condições ecológicas por ser uma empresa prestadora de serviços e produção. A empresa tem um cuidado especial com o maquinário, fazendo com que tudo opere de acordo com a lei, para que assim não polua o ambiente. Além disso, recicla o lixo.

As variáveis culturais, sempre em constantes mudanças, têm importância significativa na doçaria. A variável que têm atingido a organização ultimamente é, principalmente, a ascensão da mulher, tanto na vida pessoal, com maior poder de opinião, e na profissional. Sem esquecer na variável tradição. Festas de quinze anos, casamentos e aniversários infantis não mudam tanto. Há algumas mudanças, decorações mais modernas, mas ainda são realizadas. Devido às mudanças exercerem tanto poder na hora do consumidor escolher a empresa para realizar o pedido dos produtos, a empresária tem que estar cada vez mais, atenta as novas tendências e saber o que realmente o consumidor quer, dando assim um atendimento de acordo com que o cliente necessita.

O atendimento ao cliente, extremamente valorizado por Patrícia, é uma condicionante essencial à sobrevivência das organizações. A variedade e qualidade dos produtos são desconsideradas por muitos consumidores, muitas vezes, quando o atendimento não é bom. Dentre as conseqüências do mau atendimento está não apenas a perda de um possível consumidor, mas outros também em decorrência da propaganda negativa. Muitos consumidores divulgam negativamente a empresa sem, no entanto, a mesma estar ciente deste fato, e, de cada 100 clientes insatisfeitos, a empresa pode perder de 32 a 36 deles, de acordo com o *site* SDR (2007).

Além disso, o *site* SDR (2007) estima que captar novos clientes custa, para a corporação, de cinco a sete vezes mais do que manter os atuais. E, segundo o *site* *empregos.com.br* (2007), os “entendidos em retenção de consumidores declaram que quando uma empresa incrementa a retenção em 5%, isso refletirá nos resultados econômicos como um incremento de 25%”. Logo, as organizações têm que alterar o foco, não apenas investir elevadas quantias na captação de novos clientes e sim manter os que já têm na empresa. A empreendedora demonstra a preocupação, porém pretende melhorar os planos de atendimento e fidelização dos clientes.

4.2.5 Concorrentes

Para analisar os concorrentes da doçaria utilizou-se a amostragem não probabilística por conveniência na qual são selecionados os concorrentes diretos da empresa para a realização da pesquisa. A coleta de dados foi através dos métodos de entrevistas, tanto pessoalmente como por telefone e email, visitas nas empresas para analisar a estrutura e o atendimento, além da pesquisa em sites. A doçaria nunca realizou nenhuma análise mais criteriosa a respeito da concorrência e nem mesmo a própria proprietária tem noção das empresas que a ameaçam. Através de uma intensa pesquisa constatou-se quais as dez empresas que disputam diretamente o mercado com a doçaria Patrícia Goedert: Claudia Pierre Bolos Artísticos, Ponta de Baixo Festas, Casa das Tortas, Pães da Família, Chuvisco, Atteliê de Doces Fabiana Lebarbenchon, Vó Guilhermina, Conceição Matos, Amabile Doces e Confeitag.

As organizações analisadas, geralmente, têm os três tipos de produtos, dois deles, ou somente um daqueles que é produzido na doçaria. Infelizmente, para realizar tal análise, as empresas não abriram muitas portas para o desenvolvimento do estudo. Na grande maioria,

constatou-se que as organizações têm os três produtos, a diferença é o foco de cada empresa, umas com mais variedades em doces e outras em salgados.

A) *Claudia Pierre Bolos Artísticos*

A especialidade da empresa Claudia Pierre Bolos Artísticos é a produção de bolos artísticos e doces decorados. É localizada na Rua Salvador di Bernardi, 720 no bairro Campinas, em São José, em um prédio alugado, tendo a disposição catorze colaboradores para conseguir sanar a demanda dos produtos semanalmente.

Produtos da Empresa:

- **Bolos Artísticos:** variam de cem a cento e cinquenta reais dependendo do tamanho e do tema escolhido. A empresa produz bolos artísticos para casamento, batizado, primeira comunhão, 15 anos, personalizados, natalino, formatura e infantil.
- **Doces Finos:** variam de quarenta e cinco reais a setenta reais o cento.
- **Doces Simples:** quarenta e cinco reais o cento.
- **Trufas:** oitenta e cinco reais o cento.
- **Bombons:** sessenta e cinco reais o cento.
- **Salgados Fritos:** trinta e cinco reais o cento.
- **Salgados Assados:** variam de quarenta e cinco reais a setenta dependendo do recheio a ser escolhido.

A doçaria disponibiliza serviço de entrega, além do aluguel dos equipamentos para montagem da mesa. As embalagens algumas são confeccionadas pela proprietária e o resto comprada de fornecedores de São José e Florianópolis. Em épocas especiais produz doces e bolos personalizados nos temas como Natal e Páscoa, por exemplo.

O público alvo é, principalmente, a grande Florianópolis, no entanto, como sempre há pedidos para casamento em outras cidades, a proprietária está sempre disposta a realizar e já fez diversos casamentos em Imbituba, Balneário Camboriú, Rio do Sul e Itajaí.

A empresa não realiza parcerias com nenhuma outra empresa e não tem nenhum cadastro de clientes. A divulgação é através do boca a boca, sem nenhuma outra forma de marketing e não há nenhum serviço de terceirização.

B) *Ponta de Baixo Festas*

Presente no mercado desde 1991, a empresa Ponta de Baixo Festas está localizada na Rua Otília Maria Schmidt 33, no bairro Ponta de Baixo, em São José. Durante os anos de atividades, aprimoram o atendimento, proporcionando uma linha de produtos cada vez mais

ampla. A empresa apresenta serviço de entrega dos produtos para maior comodidade dos clientes. Os profissionais da empresa realizam sempre cursos, no Brasil e no exterior, buscando novidades e tendências para satisfazer a exigência dos clientes. Há dois anos, participaram de um Encontro de Profissionais na área de Bolos Artísticos, no Chile.

A empresa Ponta de Baixo Festas tem como lema: Atender Bem, deixando os consumidores com a certeza de que todos os produtos são preparados com matérias primas de qualidade.

Produtos da Empresa:

- **Bolos Artísticos:** cerca de cento e cinquenta reais, variando o preço de acordo com o tamanho e a temática do bolo. A empresa produz bolos para casamento, aniversário de quinze anos e infantil.
- **Doces Finos:** de trinta e nove reais a noventa reais o cento, de acordo com o recheio escolhido e o tema personalizado no doce.
- **Doces Simples:** trinta e nove reais o cento.
- **Bombons:** sessenta reais o cento.
- **Salgados Assados:** trinta e nove reais o cento, sendo que salgados fritos a empresa não produz.
- **Tábua de frios:** cento e sessenta reais.
- **Tábua de Frutas:** cem reais.
- **Tortas:** de vinte reais a quarenta reais o quilo.

C) Casa das Tortas

A Casa das Tortas, além de disponibilizar aos clientes os serviços de encomendas dos produtos, tem um endereço para comercialização dos produtos na Rua Presidente Coutinho, 636 no centro de Florianópolis. O serviço de entrega é realizado de segunda a sábado das 12 às 18 horas, em carros próprios e climatizados, com o custo de uma taxa de seis reais.

Produtos da Empresa:

- **Doces Simples:** a empresa comercializa para encomenda apenas os doces simples (brigadeiro preto e branco, casadinha, cajuzinho, olho de sogra, castanha e doce de côco). Tem um preço diferenciado, sendo quarenta e dois reais o cento dos doces simples, com exceção do olho de sogra e o docinho de castanhas cujo valor é de cinquenta reais o cento;

- **Tarteletes:** sessenta e oito reais o cento. A empresa produz oito tipos de sabores de tarteletes: limão, trufas, skyllos, mozart, damasco, morango, nozes com chocolate e banana com suspiro.
- **Tortas:** varia de vinte e dois reais a trinta e quatro reais o quilo. A Casa das Tortas disponibiliza ao cliente trinta e cinco tipos de tortas: alemã; alpino; athenas; berlin; bombom de morango; capuccino; cheese cake de amora, framboesa, morango e mirtilhos; chocolate com creme de chocolate, chocolate com creme de leite; brigadeiro; limão; maracujá; morango branca, morango com chocolate; nozes com creme de chocolate; nozes branca; nozes de chocolate; ricota; ricota com uvas passas; delírio com chocolate; floresta suíça; marta rocha; mesclada; floresta negra; natalina; prestígio; sarche; mineira; skyllos; sonho de valsa; trufada; e síria.
- **Salgados Fritos:** quarenta e seis reais o cento. Tipos: bolinha de queijo; empada de frango, palmito, camarão; risoles de carne, frango, palmito, camarão, queijo; salsicha; folhado de presunto, frango, palmito, camarão; pastel frito de carne, frango, palmito e camarão; quibe; coxinha; pão de queijo.
- **Salgados Assados:** cinquenta e cinco reais o cento. Tipos: Pastel assado de carne, frango, palmito, camarão; mini quiche de espinafre, alho poro, brócolis, tomate seco, camarão, queijo com presunto, cebola, bacon, salmão; mini esfiha de frango e carne; canapés de frango, atum e ricota com tomate seco; voil au vent de frango, atum e ricota com tomate seco; barquete de frango, atum e ricota com tomate seco.

D) Pães da Família

A Pães da Família há quinze anos no mercado é situada na Rua Capitão Romualdo de Barros nº 782, Carvoeira, produz e comercializa todo os produtos, e presta serviços de encomendas. A panificadora disponibiliza para os clientes serviço de entrega e não tem serviço de decoração, só aluga cestas para a colocação dos pães.

A empresa apresenta basicamente dois serviços distintos: o de padaria, vinculado à venda dos produtos básicos como pães, salgados, doces, bolos, entre outros; e o de serviços para eventos e empresas como café da manhã, coffee break, brunch, café da tarde, happy-hour ou coquetel.

Produtos da Empresa:

- **Salgados Fritos:** vinte e oito reais o cento. Tipos: Bolinha de Queijo, quibe, rissoles, camarão crocante, pastel frito, coxinha com catupiry e peito de frango empanado.

- **Salgados Assados:** trinta e três o cento, com exceção dos salgados recheados com camarão que é trinta e cinco reais o cento. Tipos: Bauru, fogaccio, pastel de forno, quiche, croissant, folhado, pastel de forno, empada e pastel de forno integral.
- **Doces Simples:** trinta e oito reais o cento. Tipos: Brigadeiro branco ou preto, olho de sogra, mini queijadinha, cajuzinho, mini Quindim e casadinho.
- **Tortas:** varia de dezesseis reais a trinta e dois reais o quilo. Tipos: Alemã, alpina pura, cheese cake, holandesa, marta rocha com damasco, morango de chocolate, nega maluca, ricota com uva passa ou damasco, alpina com ameixa, brigadeiro, côco com doce de leite, limão, mesclada, morango sensação, nega suspiro, síria, alpina com côco, café, floresta negra, maracujá, mineira, mousse de chocolate, nozes com chocolate, sonho de valsa.
- **Bombons, Trufas e Camafeus:** sessenta e cinco reais o cento. Tipos: Bombom de morango e de uva; camafeu de nozes; trufa de ameixa, côco, menta, café, laranja, chocolate e limão.
- **Tábua Básica:** quarenta e dois reais.
- **Tábua Vip:** cinqüenta e quatro reais.
- **Pães Grandes, Minis e Diversos.**

E) Chuvisco

A Chuvisco iniciou suas atividades em 1990, na cidade de Florianópolis, e hoje representa uma empresa forte, consolidada, cuja marca é reconhecida pela qualidade em suas tortas, doces, salgados e sobremesas. Atualmente, a Rede Chuvisco conta com uma Central de Produção com mais de 1000 metros quadrados com capacidade para atender até vinte franquias e várias unidades de venda espalhadas pela cidade de Florianópolis, além de uma unidade móvel desenvolvida especialmente para atender feiras, eventos e congressos. Também disponibiliza aos seus clientes diversos serviços para proporcionar um atendimento ainda mais personalizado e inovador, outra característica forte da empresa.

Localizada em Florianópolis, a Central de Produção conta com a supervisão de profissionais da nutrição com larga experiência no ramo, ficando sob sua responsabilidade a produção, controle de qualidade e inclusive os cuidados de expedição dos produtos. A empresa disponibiliza para os clientes serviço de entrega por uma taxa de cinco reais. Não tem equipamentos para preparação da mesa para alugar. E utiliza-se de propagandas e flyers para divulgação da empresa.

Produtos da Empresa:

- **Tortas:** vinte e nove reais o quilo. Tipos: Alemã, baianinha, bombom de uva, cabocla, chokito, côco queimado, dessert de morango, dufê, flamenca, Afrodite, maçã, marzipã, mineira, pavê de chocolate, porto fino, profiterólis, rei Salomão, suíça, majestic, pavê de castanha, pink, prestígio, real de nozes, sonho de valsa, torta de frutas, Mooca, nega lê, aspen, manhatan, limão, gaia, Itamaraty, dois amores, Bahamas, bombom de morango, brigadeiro, cheese cake, chuva e dandara.
- **Doces Simples:** sessenta e nove reais o cento. Tipos: Brigadeiro preto e branco; beijinho; cajuzinho; crespinho; dois amores; Moranguinho; cenourinha; olho de sogra; damasco passado do cristal; e damasco com doce de ovos.
- **Doces Caramelados:** noventa e dois reais o cento. Tipos: Nozes; ovos moles com nozes; dois amores; olho de sogra (ovo, coco, ameixa); damasco; abacaxi; e ameixa.
- **Bombons:** cento e três reais o cento. Tipos: Nozes; castanha; damasco; ameixa com côco; cereja; crocante; brigadeiro; amêndoa; abacaxi; e côco.
- **Glaçados:** cento e três reais o cento. Tipos: Camafeu; ovos; cereja; côco; e castanha.
- **Truffas:** cento e três reais o cento. Tipos: Café e chocolate.
- **Salgados Fritos:** cinquenta e quatro reais o cento. Tipos: Coxinha sem catupiry; kibe; risoles de palmito; e salsicha empanada.
- **Salgados Assados:** sessenta e sete reais o cento. Tipos: Bolinho crocante, de queijo e de aipim com carne seca; coxinha com catupiry; empada (frango, camarão, palmito, bacalhau); folhado (frango, camarão, palmito, presunto e queijo, ameixa e presunto); pastel (frango, camarão, palmito); quiches (frango, espinafre); rissoles (frango, camarão); e salgado húngaro.
- **Linha Zero Grau Chuvisco:** A linha zero grau combina o gelado do sorvete com as consagradas e exclusivas tortas Chuvisco, resultando em sobremesas frias com sabor irresistível, sendo consumida nos sabores Nega Lê, Prestígio, Baianinha, Dandara, Flamenca, Itamaraty por trinta e nove reais o quilo.
- **Produtos Diet ou Light:** trinta e nove reais o quilo. Tipos: Flamenca Light; nozes com damasco light; ricota com damasco light; maçã light, prestígio light; e nega lê light.
- **Kit Festa Fácil:** para ocasiões especiais e inesperadas a empresa criou vários pacotes promocionais.
- **Kit um:** Torta Brigadeiro (14 fatias), 50 salgadinhos, 30 docinhos, 2 refrigerantes (pet 2 litros);

- **Kit dois:** Torta Prestígio (14 fatias), 40 salgadinhos, 40 docinhos, 2 refrigerantes (pet 2 litros);
- **Kit três:** Torta Sonho de Valsa (14 fatias), 60 salgadinhos, 40 docinhos, 3 refrigerantes (pet 2 litros);
- **Kit quatro:** Torta Baianinha Mini (6 fatias), 60 salgadinhos, 40 docinhos, 2 refrigerantes (pet 2 litros);
- **Kit cinco:** Mini Empadão de Frango, Torta Mineira Mini (6 fatias), 2 refrigerantes (pet 2 litros);
- **Kit seis:** Torta Pink (14 fatias), 60 salgados finos, 40 docinhos finos, 1 champagne 750ml. Sendo que os Kits já vem com pratinhos, garfinhos, copinhos e vela, além da entrega gratuita no centro de Florianópolis.

F) Ateliê de Doces Fabiana Lebarbenchon

‘Utilizar a felicidade como ingrediente’. Este é o lema do Ateliê de Doces Fabiana Lebarbenchon, espaço especializado na comercialização de doces finos, montagens de mesas e especiarias feitas à base do mais puro chocolate, localizado na Rua Carlos Correa, 87 no Bairro Agrônômica. A empresa tem como carro-chefe doce para festas que são resultado dos mais de 14 anos de experiência adquirida por sua proprietária, Fabiana Lebarbenchon.

As funcionárias, que trabalham impecavelmente de branco, o cheiro doce do chocolate, as fotos das mesas que Fabiana monta, dispostas sobre um aparador que parece pronto para decorar uma festa, deixam bem claro o prazer envolvido naquela atividade, hoje empresarial.

O Ateliê também é assessorado pela Alimentum Serviços em Nutrição e Manipulação de Alimentos que implementou o Manual de Boas Práticas, cuidados com estoque, limpeza, respeito às normas da Vigilância Sanitária entre medidas dedicadas a satisfação dos colaboradores, o ambiente é mesmo de amizade, leve como o branco das paredes que o delimitam.

Mas os doces não impõem o limite ao negócio do Ateliê Lebarbenchon, a empresa assessora o cliente na escolha de variedade e quantidade, disposição da mesa no ambiente. Tem ainda peças únicas para enfeitar as mais variadas festas, *know-how* em montagem de mesas exclusivas e personalizadas. E até mesmo profissional que acompanha a festa até o último doce ser deliciosamente degustado.

Produtos da Empresa

- **Doces Tradicionais;** oitenta e cinco reais o cento. Tipos: Brigadeiro; casadinho; beijinho; brigadeiro branco; cajuzinho; olho de sogra; e Chocoball.
- **Tortinhas:** cento e trinta e cinco reais o cento. Tipos: Chocolate; maracujá; limão; e frutas.
- **Glaceados:** cento e trinta e cinco reais o cento. Tipos: Camafeu; nozes com ovos; amêndoa; ovos moles com nozes; e damasco.
- **Doces Caramelados:** cento e trinta e cinco reais o cento. Tipos: Nozes; olho de sogra; caramelado crocante; côco queimado; e damasco.
- **Trufas:** cento e trinta e cinco reais o cento. Tipos: Cereja trufada; chocolate; maracujá; menta; limão; café; e roche.
- **Doces Especiais:** cento e quinze reais o cento. Tipos: Trouxinha de nozes e de damasco; tulipa de damasco; nozes; ovos com côco; fios de ovos; brownie; abacaxi; alfajor de nozes; e quindim.
- **Bombons:** cento e trinta e cinco reais o cento. Tipos: Morango; uva; suíço; banana passa casulo; marquise de maracujá; cremoso de limão; krispis; delícia de avelã e de amendoim; supreme de castanha; chocomenta; quadrinho de limão; e copinho de chocolate.
- **Especialidades:** cento e sessenta e oito reais. Tipos: Copinho de chocolate com physalis; petit gateaux de chocolate branco; mocacciono; mini sobremesas; mousse de limão; supreme de morango; mousse de maracujá; brigadeiro colher; brigadeiro branco com physalis; e ovos moles com nozes.

Com relação à parte de marketing a empresa participa de bastantes programas televisivos. O Atteliê de Doces foi convidado pelo empresário Beto Barreiros para participar do Programa do Box 32, exibido pela TVCOM, canal 36 da Net. Na oportunidade, apresentaram uma exclusiva linha de sobremesas que promete ser a sensação nas festas de casamento.

No dia 18 de Julho Atteliê de Doces participou do Programa “Casatv”, apresentado por Vanessa Campos e exibido pela Rede TV Sul. No programa contaram um pouquinho da história da empresa e ensinaram como fazer um tradicional e delicioso doce de nozes.

O Gourmet Vip, do Canal 20 Floripa, apresentado por Sayonara Bresolin, também contou com a presença do Atteliê de Doces. O Atteliê de Doces teve o prazer de patrocinar a festa do Clube do Champanhe que aconteceu no mês de março de 2008, na Confraria das Artes.

G) Vó Guilhermina

A Confeitaria Vó Guilhermina é localizada na Avenida Max de Souza, 1236, no bairro de Coqueiros, proporcionando tanto o serviço de comércio, disponibilizando a compra de qualquer um dos produtos, como o serviço de encomendas.

A loja funciona regularmente de terça a sábado: 11h30min às 20hrs e aos domingos: 14h00min às 20h00min horas. Não abrindo nas segundas-feiras. Tem o serviço de entrega de produtos, sendo que as entregas serão feitas sob consulta, conforme a localidade e o valor da encomenda. A loja tem um grande movimento, seu ambiente, para alimentação do cliente, é limpo, bastante arejado e suficiente para a procura.

A empresa recebe encomendas pelo site e disponibiliza através dele recomendações sobre qual deve ser o tamanho da encomenda. Bem como quanto um bolo normalmente pesa. E a fidelização do cliente proporciona descontos na hora de fazer novas encomendas e mais alguns outros benefícios.

Produtos da empresa:

- **Salgados Simples;** vinte e oito reais o cento. Tipos: Coxinha; quibe; bolinha de queijo; rissole (frango ou palmito); empada (frango ou palmito); pastel frito (carne ou frango); e salsichinha.
- **Salgados Especiais;** trinta e cinco reais o cento. Tipos: Coxinha catupiry; camarão catupiry; camarão crocante (passado no queijo parmesão antes de ser frito); folhado (frango, camarão, palmito ou presunto e queijo); pastel de forno (frango, camarão ou palmito); peito de frango no palito; rissole de camarão; empada de camarão; e pastel frito de camarão.
- **Salgados Finos;** cinquenta e cinco reais o cento. Tipos: Barquetes e canapés: de atum, camarão ou frango.
- **Empadões:** vinte e quatro reais e noventa centavos o quilo. Tipos: De Frango ou Palmito ou Camarão.
- **Pães Picantes:** de frango ou atum (vinte e dois reais e noventa centavos o quilo) e de camarão (vinte e quatro reais e noventa centavos o quilo).
- **Docinhos Simples:** trinta e três reais o cento. Tipos: Brigadeiro (preto, branco, colorido); casadinho; negrinho (massa do brigadeiro com granulado em forma de miçanga); olho de sogra (coco com ameixa); beijinho de côco; cajuzinho; maçãzinha (gelatina com leite condensado); orelha de urso (coco com amendoim); e leite condensado.

- **Bombons:** quarenta e cinco reais o cento. Tipos: Bombom de amendoim; cereja; côco; damasco; nozes; uva; castanha inteira; castanha moída; e sonho de valsa.
- **Bombons Finos:** cinquenta e cinco reais o cento. Tipos: Bombom de morango; trufa de amêndoa, ameixa ou café com nozes; e bombom espelhado de nozes.
- **Tortas Simples:** vinte e dois reais e noventa centavos o quilo. Tipos: Chocolate; sonho de valsa; mesclada; e prestígio.
- **Tortas Especiais:** vinte e quatro reais e noventa centavos. Tipos: Mineira; limão; maracujá; Vó Guilhermina; morango; chocante; bombom de morango; chiffon; floresta negra; real de nozes; pavê; folhada; e crocante com damasco.
- **Tortas Finas:** vinte e seis reais e noventa centavos. Tipos: Síria; quebra-nozes; cheese cake; crostata de maçã com damasco; abacaxi praliné; marta rocha; e damasco com chocolate meio amargo. Torta Mousse de Chocolate preto e branco (trinta e três reais o quilo).

H) Conceição Matos

Conceição Matos é uma das principais concorrentes de Patrícia Goedert. Por motivos desconhecidos, a proprietária não permite nenhum tipo de entrevista e não disponibiliza no site os produtos, muito menos os preços. A Patrícia tem a informação que a doceira sempre cobre os preços da empresa. A empresa de Conceição é umas das principais concorrentes da Patrícia nos bolos artísticos e doces finos.

No site o único dado disponível é relacionado à história da empresa. Doceira há 29 anos, a proprietária da empresa é especialista na produção de bolos e bem-casados 100% artesanais. Utiliza técnicas próprias e internacionais adquiridas em cursos diplomados. Ao longo da carreira aperfeiçoou a técnica em inúmeros cursos, inclusive internacionais, com profissionais de renome. Por estar muito tempo no mercado, Conceição Matos, ingenuamente, acredita que é suficiente para estar à frente da concorrência, não tratando os clientes e futuros clientes, muitas vezes, da melhor maneira possível.

I) Amabile Doces

Há mais de quinze anos, Amabile do Carmo Zanon Meyer, proprietária da Amabile Doces Ltda., trabalha no ramo de doces finos para festas, casamentos, *buffets*, encomendas, e eventos em geral.

Amabile participou de diversos cursos para aprimorar técnicas na composição de doces finos, adquirindo bastante *know-how* para abrir uma empresa. Alguns clientes fiéis de

Amabile são os *buffets* do Lira Tênis Clube, do Clube 12 de Agosto, do Lagoa Iate Clube, do Hotel Cambirella, da Associação Catarinense de Medicina, do Iate Clube Veleiros da Ilha, dentre outros, e de diversos clientes particulares.

A empresa é localizada na Rua José Francisco Dias Areias, 616 em Florianópolis, com uma ampla cozinha e salões amplos atendendo aos requisitos ergonômicos e funcionais com uma melhor iluminação e climatização do ambiente existindo inclusive um espaço específico para a secagem dos doces.

Inicialmente, a empresa produzia apenas docinhos finos, com uma linha bastante variada na área. Hoje em dia, além dos docinhos, são produzidos bolos, tortas, produtos pra mesas de café e de licores, produtos para mesas de frios, salgados, bem casados, sobremesas e lembranças.

A qualidade do trabalho e dos produtos da Amabile é conhecida e atestada pelos melhores profissionais do ramo de festas de Santa Catarina. A Amabile é empresa-membro do grupo Belle Blanc, formado no ano 2000, que vem dando destaque a estes profissionais e mostrando aos clientes, a cada ano, as novas tendências e as novidades do mercado para o ramo de casamentos.

Em abril de 2004, a empresa recebeu grande destaque e muitos elogios por parte de toda a mídia local porque a produção da novela Chocolate com Pimenta, da Rede Globo, comprou os doces da empresária para uma cena de casamento da novela.

A empresária não disponibilizou os preços dos produtos e não há no site da empresa também os valores dos produtos.

Produtos da Empresa:

- **Doces Tradicionais**, tipos: Abacaxi; amendoim cardeal; beijinho de côco; brigadeiro branco (em formato de flor); brigadeiro preto; brigadeiro preto trufado com castanha-do-pará; cajuzinho; castanha-do-pará; côco queimado; damasco recheado com brigadeiro branco; delícia de ovos (em formato de flor); dois-amores (casadinho); fios de ovos (sujeito a conformação de produção); morango com brigadeiro branco; nozes; olho de sogra; tâmaras recheadas com doce de ovos; e uva com brigadeiro branco.

- **Bombons e Glaçados**, tipos: Bombons com cobertura de chocolate meio-amargo; africano (doce de leite e brigadeiro preto); ameixa (coco com ameixa); amendoim (coração); avelã; bombom de morango e uva; banana-passa; brigadeiro preto com castanha-do-pará; castanha-do-pará; copinho de brigadeiro branco com trufa e frutas variadas (morango, uva, kiwi, cereja, etc.); crocante; ferrero; nozes; prestígio; trufas variadas (amarula, café, menta, champagne, damasco, nozes, cereja, cointreau).

- **Bombons com cobertura de chocolate branco** de: Amêndoa; bombom de cereja e de licor; branquinho; castanha de caju; côco com leite condensado; copinho de limão e de maracujá; damasco; laranja; prestígio.
- **Bombons com cobertura de fondant** de: Avelã; bombom de uva; camafeu de nozes; castanha-do-pará; côco com leite condensado; pérola de ovos (sujeito a confirmação de produção).
- **Doces Caramelizados** de: Abacaxi (espelhado); ameixa com coco (espelhado); brigadeiro branco com sucrilhos; damasco (espelhado); nozes; olho de sogra (espelhado); ouriço de castanha-do-pará e de côco; krispis (brigadeiro branco com krispis).
- **Docinhos de colher e docinhos ao forno**, tipos: Mini cheesecake de capuccino, de laranja com raspas, com calda de frutas vermelhas; mini bolinho denso de chocolate com calda de trufas.
- **Tortinhas** de Banana com nozes e canela; cheesecake; creme de baunilha, de cacau, de café, de morango; doce de leite; maçã com doce de leite; mousse de chocolate, de limão e de maracujá; romeu e Julieta.
- **Mini-muffins** de Amendoim; castanha; chocolate; mineirinho; nozes.
- **Bom-bocados**
- **Cocadinhas**, tipos: Cocada pura; abacaxi; maracujá; côco queimado; cocada branca com recheio de morango.
- **Brownies**
- **Docinhos personalizados**
- **Docinhos especiais para ocasiões**, para batismo, nascimento ou primeira comunhão, para formatura, para casamento, bodas ou noivado.
- **Trufas e copinhos com frutas da estação**
- **Chocolates moldados**
- **Mini sobremesas**, tipos: Supreme de morango; mousses branco e preto; mousse e trufa de maracujá; mousse e trufa de limão; mousse e trufa de laranja; mousse e trufa de menta; brigadeiro preto com chocopower; mineirinha (abacaxi com coco).
- **Bolos Artísticos** para casamentos, formaturas, primeira comunhão, aniversário de quinze anos, batismo, infantil, personalizados.
- **Salgadinhos fritos**, tipos: Pérola de queijo; kibe; palitinho de frango; pastelzinho frito (carne, palmito, presunto e queijo, queijo, camarão); rissole (carne, palmito,

presunto e queijo, queijo, camarão); coxinha com requeijão cremoso; bombom de camarão com requeijão cremoso.

- **Salgadinhos assados**, tipos: Empadinha (carne, frango, palmito, camarão, brócolis); pastel de forno (carne, frango, palmito, camarão, brócolis); folhado (presunto e queijo, frango com requeijão cremoso); croissant (presunto e queijo, frango com requeijão cremoso).

- **Quiches** à pizzaiolo (com tomate seco); frango com requeijão cremoso; frango e cheddar; queijo; palmito; camarão; tomate seco com ricota; presunto e queijo; quatro queijos; brócolis.

- **Tarteletes quentes** à pizzaiolo (com tomate seco); palmito; creme de couve-flor; creme de milho e frango; molho funghi; canapés; palmito; frango; atum; camarão; tomate seco com ricota; queijo com frutas.

- **Carolinas** de Palmito; frango catupiry; atum; camarão; tomate seco com ricota; salpicão.

- **Barquetes** de palmito; frango catupiry; atum; camarão; tomate seco com ricota; salpicão.

- **Tarteletes** de palmito; frango catupiry; atum; camarão; tomate seco com ricota; salpicão.

- **Mini-sanduíches (pão de forma)** de frango; presunto e queijo; atum; camarão; tomate seco com ricota; salpicão.

- **Mini-sanduíches especiais** de frango; presunto e queijo; atum; camarão; tomate seco com ricota; salpicão.

- **Empadões** de frango, de palmito e de camarão.

- **Bem casados e Lembranças**

- **Tortas:** trinta e seis sabores de tortas entre as tradicionais até as mais elaboradas.

- **Frios, pães e pastas:** Tábuas de frios; sanduíche em metro; pães e pastas.

- **Delícias de Natal**

- **Páscoa doce**

Desde o final do mês de abril de 2007 a empresa tem uma parceria com a rede de supermercados Angeloni. Pacotes de doces variados, com 12 unidades, especialmente elaboradas para atender os clientes a qualquer hora e dia da semana: limão; trufa de licor; damasco com brigadeiro; ameixa com brigadeiro; camafeu de nozes; bombom de brigadeiro com castanha; castanha-de-caju; coco com leite condensado, entre outros.

J) Confeitag

A Confeitag é uma empresa familiar presente há 10 anos no mercado. Atualmente, a Confeitag conta com oito funcionários, além de diversas máquinas que aumentam significativamente a produção. A sede da empresa permanece no mesmo local desde o início, no entanto, deixou de servir também como residência da proprietária Sônia para se tornar exclusivamente local de trabalho.

A empresa atua na grande Florianópolis, com salgados (foco principal da Confeitag), bolos, tortas e docinhos, e buscam suas idéias em diversos sites, nas opiniões dos clientes e na análise da concorrência. Para as festas, fazem a montagem das mesas e fornecem os suportes utilizados no evento. Prezam significativamente pelas preferências dos clientes e qualidade dos produtos oferecidos, uma vez que acreditam que a cada 50 pessoas que provam seus produtos em uma festa, 10 acabam tornando-se clientes da empresa.

Os fornecedores da Confeitag são, em sua grande maioria da região de Florianópolis, mas alguns produtos, como as forminhas de doces utilizadas pela empresa, vem de São Paulo, o que exige um planejamento para que as vendas não sofram baixas por falta de material. Para isso e para um maior controle financeiro da empresa, eles utilizam um Software que auxilia em toda a parte administrativa, organizando datas de pagamentos, registrando pedidos e até mesmo servindo como banco de dados dos clientes.

Podemos apontar como pontos positivos desta organização a boa relação com os clientes, uma vez que é prática da empresa entrar em contato com os mesmos para avaliar a satisfação em relação aos produtos oferecidos, e a constante preocupação com a concorrência, a Confeitag faz, a cada cerca de 6 meses, uma análise de seus concorrentes, entrando em contato e solicitando os serviços destas empresas para conhecer cada vez melhor o mercado. Além disso, a empresa também possui preocupações ambientais, separam o lixo para reciclagem e até mesmo pagam para que uma pessoa recolha o óleo de cozinha utilizado.

Produtos da Empresa

- **Bolos Artísticos:** entre cem a cento e cinquenta reais dependendo do recheio e o tema para personalizar. **Tipos de massas:** bolo branco; bolo de chocolate; bolo de nozes com amêndoa. **Tipos de Recheios:** creme; belga; brigadeiro; brigadeiro branco; brigadeiro rosa; prestígio; ganache de chocolate e crocante; nozes com baba de moça; ameixa; damasco; banana passa com doce de leite; strogonoff de nozes; praliné de nozes; bis cremoso; doce de leite; trufa de côco (com chocolate branco); trufa de chocolate preto com (cereja, uva passas, menta, café, avelã); creme de gianduaia; trufa de maracujá e limão; sonho de valsa; amendoim cremoso; doce de leite com castanhas.

- **Doces Simples:** cinquenta e cinco reais o cento. Tipos: Brigadeiro; brigadeiro branco; casadinho branco ou preto; casadinho doce de ovos / branco; cajuzinho; beijinho; amendoim.
- **Doces Simples:** sessenta e cinco reais o cento. Tipos: Olho de sogra; côco queimado; nozes; fios de ovos; carolina de chocolate; uva / morango simples.
- **Copinhos de Chocolate com recheios:** cento e trinta reais o cento.
- **Copinhos de Chocolate para Licor:** cem reais o cento.
- **Doces Personalizados:** cento e sessenta reais o cento.
- **Doces de Copinho:** cento e sessenta reais o cento.
- **Docinho com Foto:** cento e sessenta reais o cento.
- **Docinho com Biscuit:** cento e sessenta reais o cento.
- **Doces Finos de Chocolate:** cento e trinta reais o cento.
- **Bem Casado:** dois reais a unidade.
- **Cup Cake:** dois reais e cinquenta centavos a unidade.
- **Glaçados / Bombons / Caramelados:** cem reais o cento. Tipos: Nozes; prestígio; morango; bombom de uva e cereja; damasco; castanha; tâmara com doce de ovos; trufas; olho de sogra; ouriço; mini quindim; brigadeiro crocante; chocoball; mini tortelete de chocolate, morango limão, maracujá, frutas e uva.
- **Tortas:** vinte e oito reais o quilo. Tipos: Morango; brigadeiro branco ou preto; mousse de chocolate ou maracujá; torta alemã; mineirinha; prestígio; pêssego.
- **Tortas:** trinta e cinco reais o quilo. Tipos: Marta rocha; morango especial; floresta negra; damasco; nozes; síria; genovez; sacher; trufada; nozes branca; chocoball; sonho de valsa.
- **Salgados Simples:** quarenta e cinco reais o cento. Tipos: Rissoles ou bolinhas; pastel; croquete de camarão; quibe; coxinha e coxinhas com catupiry; salsicha.
- **Salgados Assados:** cinquenta e cinco reais. Tipos: Esfiha; Tortas folhadas de frango, camarão, palmito, presunto e queijo, tomate seco, champignon; Pastel de forno de carne, frango, camarão, palmito e berbigão; Croissant de presunto e queijo; Rolex de ricota; Florentina; Empanada de frango, camarão, palmito, queijo e carne seca; Delícia; Camarão empanado; Quiche de tomate seco, atum, brócolis, camarão, legumes, queijo, presunto, champignon e lorraine.
- **Mini Quiches Especiais:** oitenta e cinco reais o cento.
- **Mini Esfihas Especiais:** oitenta e cinco reais o cento.
- **Empanadinhas Especiais:** oitenta e cinco reais o cento.

- **Folhados:** oitenta e cinco reais o cento.
- **Rolowan:** oitenta e cinco reais o cento. Tipos: Camarão e Peito de Peru.
- **Canapés** de Tomate Seco, Berinjela e Salaminho: oitenta e cinco reais o cento.
- **Barquete:** oitenta e cinco reais o cento. Tipos: Peito de Peru, Camarão, Atum, Frango, Palmito e Ervas.
- **Carolinas:** oitenta e cinco reais o cento.
- **Ninhos de Ovos de Codorna:** oitenta e cinco reais o cento.
- **Especiais:** cento e vinte reais o cento. Tipos: Bolinho de bacalhau; ostra com bacon; ostra gratinada; camarão a grega crocante; bolinho de aipim com carne seca.
- **Canapés Especiais:** cento e vinte reais o cento. Tipos: Caviar; presunto Parma; tâmara recheada; canapés de salmão; rolowan salmão; coquiles de siri; canapé peito de peru / cereja de cabinho.

4.2.5.1 Análise dos Concorrentes

Claudia Pierre Bolos Artísticos é uma grande concorrente da doçaria por três características: é situada no mesmo bairro que a doçaria, praticamente tem os mesmos produtos - bolos artísticos, doces simples/finos, salgados simples/assados e trufas/bombons -, com exceção da tábua de frios, quiches, muffins, alfajores e kits e também disponibiliza o serviço de montagem da mesa, além do serviço de entrega. Os preços de ambas também é muito similar, a única distinção é o doce fino, a da Patrícia é mais caro.

Um ponto de destaque da empresa concorrente é sempre concordar em realizar grandes eventos em outras cidades, o que representa um desafio para uma pequena empresa, e que a organização está conseguindo realizar com eficiência a um certo tempo. Patrícia, recentemente, também tem aceitado realizar eventos em outras cidades, tendo no currículo um aniversário em Mato Grosso. Uma desvantagem da concorrente é não realizar parcerias, pela entrevista com a Patrícia é notável a importância de parcerias dentro de uma organização, pois é preciso boas parcerias e um ótimo trabalho de marketing, para por a empresa visível no mercado.

Ponta de Baixo Festas tem como produtos concorrentes da doçaria bolos artísticos, doces simples/finos, tortas e bombons. A empresa não produz salgados fritos, somente os salgados assados e tem como diferencial a tábua de frutas, além de ter a tábua de frios. O preço na maior parte dos produtos é igual ao da Patrícia, a exceção são as tortas, os doces finos e os salgados assados, mais baratos que a doçaria da Patrícia.

Poucas ações de marketing são realizadas na Ponta de Baixo Festas, e não apresentam serviço de montagem de mesa. O contato com a empresa é demorado, deixando um pouco a desejar o atendimento ao cliente. No entanto, tem ótimos profissionais, sempre atentos nas tendências nacionais e internacionais do setor alimentício através da realização de diversos cursos tanto no Brasil quanto no exterior.

A Casa das Tortas concorre diretamente com Patrícia nos salgados, tortas e doces tradicionais. Patrícia tem o preço menor com relação ao salgado simples, no entanto é mais caro o valor de doce simples e dos tarteletes. Mas um ponto relevante da Casa das Tortas é ter um ponto de vendas para vender os produtos produzidos, tornado acessível ao indivíduo qualquer produto sem a realização de encomendas antecipadas.

Pães da Família é uma empresa de renome por estar muito tempo no mercado. Além da possibilidade da encomenda, tem um endereço aberto ao público para a comercialização dos produtos da empresa, muito bem freqüentando. É concorrente na parte dos salgados doces tradicionais, bombons, trufas e tábua de frios. Todos os produtos têm preços menores que o da doçaria.

Por ser uma padaria, tem uma variedade maior de tábuas, além de uma enorme diversidade de pães, usados normalmente para entradas de aniversários e casamentos. Logo, a Pães da Família é uma empresa de sucesso no mercado porque o consumidor adquire praticamente tudo para a realização de um evento em um só lugar, com entrega a domicílio, para maior comodidade.

A rede Chuvisco representa uma grande empresa no mercado do setor alimentício, e destaca-se pelo zelo a qualidade dos produtos. Apesar de Patrícia Goedert não considerar a organização uma concorrente direta por considerá-la uma empresa de grande porte, analisando os produtos e serviços prestados, ambas apresentam para o consumidor os mesmos produtos, com exceção dos bolos artísticos. No entanto, a Chuvisco, por ser uma grande empresa, apresenta uma variedade maior de produtos e uma linha de produção maior.

Quanto aos serviços, a Chuvisco destaca-se por ter várias franquias, na qual o cliente é capaz de saborear os produtos. A grande vantagem da Chuvisco é a diversidade de sabores e recheios o que aumenta consideravelmente a gama de produtos que o cliente tem para escolher em cada item. E apresenta um diferencial, uma linha de produtos diet e light, uma linha intitulada linha zero grau chuvisco (mistura de sorvete com as tortas tradicionais da Chuvisco). A doçaria de Patrícia Goedert apresenta os melhores preços nos salgados, doces simples, bombons e tortas. Um ponto em comum das empresas é a iniciativa de desenvolver Kits para festas.

Ateliê de Doces Fabiana Lebarbenchon concorre diretamente com Patrícia Goedert nos doces. A organização disponibiliza como produtos somente os doces, logo, a vantagem vem a ser a diversidade de tipos e sabores, a qualidade e a personalização dos docinhos, sempre impecável nos detalhes. Apresenta, também, o serviço de entrega e montagem de mesas. Os preços dos doces da doçaria são todos menores do que os do Ateliê de Doces Fabiana Lebarbenchon, o que não representa ter uma qualidade reduzida, pelo contrário, Patrícia sempre zela pela qualidade de todos os produtos.

Vó Guilhermina tem como produtos concorrentes da Patrícia: salgados, doces, bombons e tortas, traz ainda como diferencial a produção de empadões e pães picantes. A empresa tem melhores preços, apresenta preços menores do que a Patrícia. No entanto, tem a vantagem de disponibilizar qualquer um dos produtos da empresa para degustação, sem o consumidor precisar realizar algum evento, em um ponto de vendas. Ainda apresenta um belo cadastro de clientes, mantido sempre atualizado, e um site interessante, na qual é possível realizar encomendas sem qualquer problema.

Uma das principais concorrentes de Patrícia é a Confeitag. Ambas têm os mesmos produtos, no entanto a empresa concorrente, por ter uma nutricionista, desenvolveu uma linha de produtos para vegetarianos e apresenta, também, alguns tipos de recheios mais exóticos como ostra, bacalhau, carne seca, siri e caviar, mostrando sofisticação dos produtos. Os preços de ambas as empresas são bastante similares, muitos dos produtos tem os mesmos valores.

A empresa apresenta como vantagem ainda o atendimento ao cliente. Além do cadastro dos clientes, a empresa entra em contato no dia posterior ao evento para ter uma opinião do consumidor sobre a qualidade do produto. O site desenvolvido pela empresa é invejável, por ter listado todos os produtos da empresa com imagens e preços, para o consumidor elaborar o próprio orçamento.

Amabile é um concorrente potencial da empresa da Patrícia, pois ambas tem praticamente os mesmos produtos, até mesmo a linha voltada a datas especiais como Natal e Páscoa. A empresa não tem ponto de vendas para a comercialização dos produtos, no entanto tem parceria com o Angeloni na qual distribui alguns produtos, assim como a doçaria tem com o Café Alegre e o Rei do Mate.

O site da Amabile destaca-se por ser completo, explicando todos os produtos, inclusive com dicas, só peca por não ter os preços disponíveis. A empresa não disponibilizou os preços dos produtos para a realização da pesquisa. Não disponibiliza no site e nem por telefone, somente com visita agendada.

4.2.6 Clientes

A doçaria Patrícia Bolos e Doces Artísticos, atualmente, é caracterizada no mercado como uma das melhores doçarias da grande Florianópolis, principalmente pela qualidade, variedade dos produtos, bom preço e agilidade do serviço. Devido às diversas variáveis, ao longo dos anos, adquiriu muitos clientes e a cada dia mais aumenta o número de pessoas interessadas nos produtos da doçaria.

Inicialmente, Patrícia produzia os produtos para amigos próximos. Devido à propaganda boca-boca cada vez mais pessoas procuraram os doces, bolos e salgados da empresária. Em decorrência também da ousadia da proprietária em topar realizar a maioria dos eventos como Feiras, entrevistas em programas de Televisão ou revistas, o público aumentou substancialmente e tornou a organização conhecida e renomada no mercado.

Hoje em dia, a empresa atende mais as classes A e B da sociedade devido, principalmente, apresentar produtos de maior requinte através da decoração dos doces, os bolos personalizados entre outros produtos com uma qualidade superior. No entanto, a empresa jamais deixa de atender uma pessoa com um pedido mais simples, por exemplo, os docinhos tradicionais ou salgados mais simples. A doçaria também trabalha com a linha dos doces e salgados mais simples, os tradicionais, e com preços muito acessíveis justamente para poder atender todas as pessoas interessadas em adquirir os produtos da Patrícia.

Normalmente, a maioria dos pedidos da doçaria é realizado por mulheres. A pessoa quando entra em contato com a organização, por telefone ou email, tem a possibilidade de ir até a empresa para conhecer os produtos e optar pessoalmente por todos os detalhes do pedido. A empresa recebe a visita de muitas noivas e também de mães com as filhas. Em decorrência do bom trabalho realizado por Patrícia ao longo do tempo, a proprietária adquiriu um bom relacionamento com pessoas importantes da sociedade, com empresários e políticos.

Devido a isso, Patrícia realiza muitos coquetéis para empresas, inauguração de lojas, camarins de show ou peças teatrais, comícios, entre outros grandes eventos. Para a proprietária é importante eventos do tipo porque é uma oportunidade de apresentar a empresa para um público que futuramente poderá ser o seu.

Patrícia sempre visando grandes desafios agora também está encantando não só as pessoas de Florianópolis com suas delícias, mas de outras regiões de Santa Catarina e de outros estados Brasil. Há algum tempo a empresária tem clientes fiéis fora da grande Florianópolis, como por exemplo, a empresa há um ano fez a festa de aniversário de um ano de uma criança de Goiás. Absolutamente tudo foi produzido em Florianópolis e mandado de

avião para Goiás para a realização da festa. As duas filhas da empresária também foram para o estado para acompanhar o serviço de montagem da festa. O resultado deu tão certo que outras pessoas de lá também já realizaram festas com os produtos da Patrícia. Outros exemplos mais próximos são os diversos casamentos que a doçaria realiza em cidade como Lages, Criciúma e tantas outras localidades de Santa Catarina.

4.2.7 Fornecedores

A empresa não tem nenhum fornecedor propriamente dito. A compra da matéria prima utilizada para a produção dos produtos como leite condensado, granulado, coco, leite, fermento, maizena, farinha de trigo, açúcar, sal, e todas as diversas coisas são comprados diretamente em supermercados de Florianópolis.

Todo começo da semana a empresa averigua a quantidade de produtos que tem que produzir. Normalmente a demanda por semana é sempre a mesma, só mudando quando a algum evento de grande porte. No começo da semana então é realizado a compra das matérias primas dos produtos. Não há a obrigação da compra ser realizada sempre no mesmo supermercado. É realizada uma pesquisa para saber quais os preços mais baratos – promoções boas, por exemplo – e, assim, garantido os suprimentos da semana.

O único requisito é optar por marcas de qualidade. Por exemplo, a empresa trabalha com os produtos da Nestlé por reconhecer que tem uma qualidade superior às demais marcas, o que faz que o doce ou bolo torne-se mais saboroso.

Já os outros tipos de materiais utilizados na empresa também não têm um fornecedor específico. O material de escritório é comprado em papelaria, às embalagens confeccionadas em gráfica. Mas nada impede de mudar de gráfica ou papelaria caso alguma proporcione um preço melhor sendo o serviço de qualidade.

4.2.5 Análise da MATRIZ SWOT

Após a análise do ambiente interno e externo da organização é essencial a identificação das fraquezas e ameaças da doçaria, buscando um modo de atenuá-las, bem como as forças e oportunidades da empresa, elaborando assim a Matriz SWOT.

4.2.8.1 Forças

- Experiência adquirida pela proprietária tanto na área de produção quanto na administração: devido à vocação para produzir doces e bolos, a habilidade para a decoração dos bolos artísticos, e os cursos realizados ao longo dos anos Patrícia adquiriu muito conhecimento, ensinando tudo que aprendeu para as colaboradoras para desenvolver sempre o melhor produto. Como inicialmente a proprietária que comandava tudo, adquiriu muita experiência também na parte administrativa da organização, sendo que hoje ensina grande parte à filha caçula, estudante de administração;

- Capacidade produtiva da doçaria: a doçaria tem uma equipe com uma capacidade produtiva ágil, pois apesar de não ter muitas pessoas na produção a organização consegue sempre suprir a demanda da semana;

- Preços melhores do que a concorrência: de acordo com a análise da concorrência percebeu-se que os preços da doçaria, na maioria das vezes, são melhores que o da concorrência;

- Networking: ao longo do tempo Patrícia realizou uma série de contatos importantes que faz da empresa uma das mais renomadas no mercado;

- Força de vontade das Filhas e do marido: A doçaria só tem o sucesso de hoje, pois conta com a ajuda do marido e das filhas em tempo integral. Todos sempre muito empenhados em aprender e solucionar os problemas da empresa;

- Serviço de montagem da festa (decoração das mesas de doces): um diferencial da doçaria é o serviço de montagem das mesas, pois a doçaria aluga os equipamentos e tem pessoas muito competentes para a realização da decoração das mesas da festa.

4.2.8.2 Fraquezas

- Localização da empresa: o endereço da empresa é um pouco difícil de achar, por não estar situada na avenida principal. No entanto, nunca deixou de realizar uma encomenda por causa da localização do lugar;

- Imóvel alugado e pequeno: devido à grande demanda da empresa, a atual sede já está ficando um pouco pequena. Outro problema é que a sede é alugada o que acarreta pagamento de aluguel todo mês;

- Estacionamento: a empresa é situada em um imóvel desprovido de estacionamento causando um pouco de desconforto para os clientes que preferem fazer o pedido pessoalmente na doçaria.

4.2.8.3 Oportunidades

- Abertura de um ponto de vendas para comercialização dos produtos: Patrícia há algum tempo pensa na abertura de um ponto para comercializar os produtos, só espera umas das filhas terminar o curso de administração. A abertura de uma loja é uma exigência cada vez maior do mercado, porque a maioria dos concorrentes já tem algum ponto para comercialização dos produtos;

- Lançar uma linha de produtos light e diet: é importante desenvolver uma linha light e diet porque atualmente as pessoas cuidam mais da saúde e evitam muitos doces. A empresa tem somente alguns produtos diet.

- Expansão da empresa em outras regiões: na grande Florianópolis a doçaria tem grande prestígio. Devido à proprietária realizar algumas festas em outras regiões, a possibilidade de abrir uma filial em alguma cidade de Santa Catarina não é descartada.

4.2.8.4 Ameaças

- Entrada de novos competidores no mercado: por ser uma área econômica com um retorno bom, muitas pessoas têm investido na produção de doces, bolos e salgados. Patrícia tem que diferenciar cada vez mais os produtos para não se igualar aos novos competidores;

- Empresas concorrentes com pontos de venda para comercialização dos produtos: a abertura de lojas por parte dos concorrentes para comercializar os produtos é uma maneira a mais de divulgar a empresa para o público em geral. Patrícia acaba perdendo mercado por ainda não ter um espaço aberto ao público.

4.3 FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS

A doçaria Patrícia Goedert visa o contentamento do indivíduo através da personalização dos produtos priorizando beleza e qualidade. Apresenta um cardápio amplo e distinto trabalhando com toda linha de bolos artísticos, docinhos, tortas, bem casados, muffins e salgados. Através do desenvolvimento do plano de marketing da doçaria é proposto a seguinte missão para a organização:

‘A missão da doçaria Patrícia Goedert é desenvolver produtos de alta qualidade através de uma linha diversificada de doces, bolos, tortas, bem casados, muffins e salgados visando à plena satisfação do cliente por meio da personalização dos produtos’.

Através do estabelecimento de objetivos é possível alcançar a missão determinada. A doçaria tem como objetivos para o ano de 2010: fidelizar os clientes, desenvolver produtos e serviços diferenciados, desenvolver ações estratégicas de comunicação da doçaria, procurar um imóvel maior e melhor localizado e abrir uma loja para comercialização dos produtos.

4.4 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Para se atingir os objetivos da doçaria desenvolveram-se as seguintes estratégias:

Estratégia 1: Fidelização dos clientes

O bom atendimento é importantíssimo em qualquer organização. A doçaria tem um atendimento primordial. No entanto, não realiza um pós venda, não entra em contato com o cliente no dia do aniversário, não avisa as novidades da empresa, ou seja, a empresa não tem a cultura de fidelização das pessoas. Através do desenvolvimento de um cadastro é possível conhecer um pouco mais do perfil do consumidor da doçaria.

Estratégia 2: Desenvolver produtos e serviços diferenciados

A área alimentícia, não só em Florianópolis, é muito competitiva. Principalmente na área de produção de doces, salgados, bolos em decorrência da realização de muitos eventos. É enorme o número de indivíduos interessados em abrir um negócio no ramo econômico em questão. Logo, é importante cada vez mais a doçaria destacar-se no mercado diante dos concorrentes, e para isso é essencial desenvolver produtos e serviços inovadores para atrair o maior número de consumidores.

Estratégia 3: Desenvolver ações estratégicas de comunicação da doçaria

A doçaria não tem muitas ações voltadas para o marketing. É importante a doçaria investir em propagandas para a organização tornar-se mais conhecida no mercado. Explorar o fato de o consumidor ter todos os produtos em um único lugar é interessante porque no mundo corrido de hoje em dia as pessoas procuram comodidade.

Estratégia 4: Abrir uma loja para comercialização dos produtos

Uma das desvantagens da doçaria é não ter um ponto de vendas para a comercialização dos produtos. Muitos concorrentes como Chuvisco, Casa das Tortas e Pães da Família, por exemplo, tem um lugar onde o consumidor tem a oportunidade de degustar os produtos da empresa sem precisar encomendar antecipadamente.

Abrir uma loja é importante para a doçaria captar novos clientes, proporcionar para o consumidor um modo de conhecer os produtos da Patrícia e tornar a empresa mais conhecida no mercado.

Estratégia 5: Procurar uma imóvel maior e melhor localizado

A doçaria, cada vez mais, aumenta a produção em decorrência da grande demanda do mercado. O atual imóvel não suporta mais os novos maquinários por ser pequeno. É importante um lugar amplo para ter espaço para todos trabalharem da maneira mais harmoniosa possível. Um ponto importante também é alugar um imóvel com uma localização melhor, com estacionamento para os consumidores e com uma placa de sinalização.

4.5 FORMAS DE IMPLEMENTAÇÃO

Descrever as ações utilizadas pela doçaria para atingir às estratégias desenvolvidas pela mesma.

Estratégia 1: Fidelização dos consumidores

Fidelizar os consumidores não é uma das tarefas mais difíceis. A primeira providência a tomar é realizar o cadastro dos indivíduos. O cadastro tem que ter dados básicos como nome completo, email, telefone para contato e datas comemorativas importantes para pessoa como aniversário dela e dos parentes mais próximos. Através do email ou contato é possível manter a pessoa informada a respeito do lançamento de novos produtos, de exposições da doçaria e realizar o pós-venda, por exemplo. Desenvolver um cadastro para registrar os consumidores da doçaria é muito rápido e sem custos, uma simples tabela no Excel resolve o problema. À medida que o consumidor encomenda algo também preenche o cadastro. É uma estratégia importante para a doçaria e muito rápida de colocar em prática. O desenvolvimento de uma planilha leva cerca de uma semana e poderá ser uma das primeiras ações da doçaria no início do ano de 2010.

Estratégia 2: Desenvolver produtos e serviços diferenciados.

A empresa tem que apresentar cada vez mais produtos e serviços individualizados dos concorrentes. Para desenvolver os novos produtos ou serviços a responsável pela parte comercial da organização tem que realizar uma série de pesquisas para constatar o que falta no mercado em termos de produtos para a realização de eventos e investigar os anseios atuais dos consumidores. O desenvolvimento do questionário para a pesquisa, a coleta e análise dos dados leva, aproximadamente, dois meses, no máximo, para a obtenção de um relatório pronto. O aprimoramento da linha diet da doçaria e o desenvolvimento de uma linha light na empresa é uma solução de ter produtos diferenciados, pois a empresa tem somente alguns produtos voltados a linha diet, e ainda a concorrência não apresenta produtos deste tipo.

Os colaboradores da área da produção também têm que realizar novos cursos para atualização das técnicas de produção dos doces e salgados. Muitos são os cursos de atualização de doces e salgados na cidade, por exemplo, no Senai. Há cursos ótimos no exterior, no entanto é impossível a empresária pagar a viagem para os colaboradores, pois o custo é muito alto. Uma saída são os cursos no Brasil. Muitos ensinam técnicas desenvolvidas nos mais variados lugares do mundo. É importante também a participação em eventos do gênero como Feiras para verificar o que tem de mais atual no mercado em relação à área alimentícia em questão.

Estratégia 3: Desenvolver ações estratégicas de comunicação da doçaria.

A organização tem que realizar mais ações estratégicas de comunicação da doçaria para se destacar cada vez mais no mercado e buscar novos consumidores. Poucas são as ações de marketing realizadas na doçaria até no momento presente. A empresa participa da Feira das crianças e Feira da Bella Blanc, o que é muito pouco, pois só são realizadas uma vez ao ano.

É essencial a doçaria trabalhar de maneira mais intensa na publicidade da empresa. Para tanto é importante intensificar a propaganda da organização através de anúncios publicitários em revistas, jornais e programas televisivos voltados para área. Uma boa opção consiste em patrocinar programas televisivos de culinária da cidade ou programas voltados a mulher como Clube do Champanhe, destinado a mulheres da sociedade da grande Florianópolis.

A partir de março de 2010, depois dos eventos do final do ano e do carnaval, a empresa poderia criar anúncios mensais em jornais e revistas visando alguma data comemorativa do mês em questão. Logo depois do carnaval tem a Páscoa, a doçaria por ter uma linha de ovos de páscoa e chocolates deveria investir em propagandas destinadas a

divulgar a linha de ovos de páscoa e chocolates. Assim como também em maio criar uma propaganda relacionada ao mês das noivas, já que a empresa realiza muitos casamentos no mês das noivas.

A promoção de vendas é muito rígida na doçaria. Uma ação estratégica de comunicação da empresa para o próximo ano seria a implementação de uma tabela de descontos de acordo com a quantidade de produtos, por exemplo. O plano de descontos poderia iniciar também na Páscoa de 2010, pois a empresa tem uma quantidade de pedidos acima do normal na linha de ovos de páscoa e chocolates.

Estratégia 4: Abrir uma loja para comercialização dos produtos

Para a doçaria ganhar mais mercado é extremamente importante estar mais próxima do público em geral. Uma maneira de por em prática é abrindo um ponto de vendas para a comercialização dos produtos da doçaria. A abertura de uma loja requer um grande investimento. É vital procurar um bom lugar, disponibilizar os produtos com um preço acessível e contratar profissionais para a loja. A abertura de uma loja é, há algum tempo, sugestão de muitos clientes que tornará realidade em 2011 quando uma das filhas de Patrícia terminar o curso de Administração. A empresária alega que até hoje não abriu uma loja porque acredita que não pode deixar a produção dos produtos de lado para cuidar da administração da loja também.

Estratégia 5: Procurar uma imóvel maior e melhor localizado

A doçaria, nos últimos cinco anos, tem cada dia mais aumentado o ritmo de produção, investido em maquinários e contratado mais colaboradores para sanar a demanda dos pedidos. Em decorrência disso, o atual imóvel tornou-se pequeno. Uma pesquisa tem que ser realizada para localizar outro imóvel bem situado, de preferência com vagas para os carros, amplo para comportar um departamento administrativo, de produção e o atendimento as pessoas. O plano de mudar de imóvel é algo urgente mais por ser muito trabalhoso tem que ser pensado com cuidado para não atrapalhar o andamento dos pedidos. A mudança de estrutura acontecerá, provavelmente, na metade do ano de 2011 porque requer tempo para achar um imóvel ideal para atender a necessidade da empresária e dos colaboradores e investimento na reforma do imóvel para comportar da melhor maneira os departamentos.

4.6 AVALIAÇÃO E CONTROLE DO PLANO DE MARKETING

A avaliação e o controle das ações do plano de marketing são essenciais para o plano não tornar-se obsoleto, permitindo ainda reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo, assim, a boa atuação. Por isso, é importante ser realizados antes, durante e após a implementação do mesmo. Através da avaliação e do controle a doçaria tem a oportunidade de identificar discrepâncias com relação ao planejado e corrigir ou ajustar algumas ações, caso preciso, para cumprir com as ações determinadas anteriormente.

O instrumento desenvolvido pelo autor tem por base avaliar o prazo estabelecido e o realizado, o responsável por determinada ação, as dificuldades encontradas e algumas observações.

Ação	Responsável	Prazo Previsto	Prazo Realizado	Dificuldades Encontradas	Observações

Quadro 1: Instrumento de avaliação e controle do Plano de Marketing.

Fonte: Elaborado pela autora.

É importante para a organização avaliar o desempenho das ações planejadas, por exemplo, constatar o andamento das pesquisas para alugar um imóvel novo, os projetos para abertura de uma loja ou as idéias para promover a doçaria no mercado. O controle é fundamental para cumprir os prazos estabelecidos e a avaliação das ações é vital para averiguar a direção das ações. Caso o desenvolvimento de uma ação apresente algum problema - por desleixo do colaborador, por exemplo - medidas corretivas têm que ser tomadas para assegurar um resultado final positivo, dentro do prazo previsto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Marketing é um instrumento de gestão que tem que ser regularmente utilizado e atualizado, pois permite analisar o mercado, adaptando-se as constantes mudanças e identificando tendências. Através do mesmo é possível determinar resultados para ser alcançados e estabelecer ações para atingir competitividade.

Buscar dados a respeito do mercado na qual a empresa está inserida é importante para traçar o perfil do consumidor, tomar decisões com relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados a área alimentícia, ou seja, ações essenciais para o sucesso do negócio.

O estudo realizado na doçaria Patrícia Goedert examinou que a implantação do plano de marketing na organização é possível de ser realizado. Por meio do plano, analisou-se o ambiente interno, permitindo identificar os pontos fortes e fracos e sugerir pontos que tem que ser eliminados ou robustecidos, e o ambiente externo definindo as ameaças e oportunidades da doçaria ajudando a evitar eventuais ameaças ou aproveitando ao máximo às oportunidades.

A organização nunca havia realizado nenhuma pesquisa a respeito dos concorrentes, consumidores, mercado ou ações de marketing. As ações estratégicas desenvolvidas para a doçaria têm o intuito de proporcionar a empresa um controle maior das variáveis que atingem a doçaria. É importante ativar o plano de marketing na doçaria, pois proporcionará um retorno econômico mais rápido a organização.

É importante também a empresa realizar novos estudos para aprimorar, constantemente, os processos dentro da doçaria. Fazer um estudo a respeito dos recursos humanos da organização procurando programar modos de motivar ainda mais os colaboradores e instituir a ISO 22000 – Norma para o Sistema de Gestão de Segurança de Alimentos das empresas voltadas para organizações preocupadas em garantir controles dos perigos em toda cadeia produtiva de alimentos, garantindo um alimento seguro no momento do consumo humano – são maneiras da empresa, cada dia mais, melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e produzir produtos de alta qualidade, conseqüentemente destacando-se diante da concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHURCHILL, Gilbert. A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COSTA, Antonio Roque; TALARICO, Edison de Gomes. **Marketing Promocional**. São Paulo: Atlas, 1996.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas: 1989.

CZINKOTA, Michael R.; DICKSON, Peter R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

EMPREGOS.COM.BR. **Buscando o valor do cliente e a satisfação**. Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/executivos/artigos/290601valor_cliente_kotl r.shtm>. Acesso em 14 de setembro de 2009.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2005.

FERRELL, O.C.; HARTLINE, Michael.D.; LUCAS JR; G.H.; LUCK D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

GIULIANI, Antonio Carlos. **Marketing em um Ambiente Globalizado**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed.. Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 4. ed. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. São Paulo: Atlas, 1994.

LEVITT, Theodore. **A Imaginação de Marketing**. 2.ed, ampl. Sao Paulo: Atlas, 1990.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LUNA, S. V. de. **Planejamento de Pesquisa: Uma introdução Elementos para um análise metodologica**. São Paulo: Educ, 2002. 108p. (Série Trilhas).

MAANEN, John Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research a preface**, In Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 4, December 1979 a, pp 520-526.

MADRUGA, Roberto Pessoa; BEN, Thion Chi; SIMÕES, Marcos Licínio da Costa; TEIXEIRA, Ricardo Franco. **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. 3. ed.. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

MAGALHÃES, Marcos Felipe; SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de marketing: conhecer, decidir, agir**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MCDANIEL, Carl D. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MCDONALD, Malcolm. **Plano de Marketing: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

NEVES, JOSÉ Luís. **Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisa em administração. São Paulo, V. 1, N° 3, 2º semestre, 1996.

NICKELS, William G.; WOOD, Mirian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e científicos, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2002.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE-SC.COM.BR. **Critérios de Classificação de Empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&%5E%5E>>. Acesso em 24 de agosto de 2009.

SIMKIN, Lyndon. **Marketing Intelligence and Planning**. vol. 20, n° 2, 2002.

SOUSA, Izabel Miranda Garcia de. **Gerência de marketing**. Rio de Janeiro: SENAC/DN, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TORRES, Carlos Alberto. Marketing Mix. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing_mix_composto_de_marketing/24806/>. Acesso em 29 de agosto de 2009.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WESTWOOD, John O. **Plano de Marketing: guia prático**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

APÊNDICE A

Entrevista com a senhora Patrícia Goedert, proprietária da doçaria Patrícia Goedert.

1. Como surgiu a idéia da doçaria?
2. Qual a razão social da empresa?
3. Quantos colaboradores têm a empresa?
4. Qual a função de cada membro da família na doçaria?
5. Quando a empresa foi formalizada?
6. Quais os produtos que a empresa produz?
7. Porque a empresa não tem uma loja para comercialização dos produtos? Pretende abrir em breve?
8. Quais as técnicas utilizadas para a comunicação da empresa?
9. Quais as leis que regulamentam as atividades na doçaria? Há algum acompanhamento por parte dos órgãos responsáveis?
10. Como a empresária vê as condições econômicas do mercado no setor alimentício, especificamente na sua área?
11. A empresária acredita que as variáveis culturais afetam a empresa?
12. Quais os concorrentes diretos da doçaria?
13. Qual o cliente que a empresa visa atingir?
14. Quais são os fornecedores da doçaria?