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

ANA BELLA FIDELIX DA SILVA

PLANO DE MARKETING PARA EMPRESA DE CONFEITARIA PERSONALIZADA

PORTO ALEGRE
2014

Ana Bella Fidelix da Silva

PLANO DE MARKETING PARA EMPRESA DE CONFEITARIA PERSONALIZADA

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

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre
2014

Ana Bella Fidelix da Silva

PLANO DE MARKETING PARA EMPRESA DE CONFEITARIA PERSONALIZADA

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

Conceito Final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de 2014.

BANCA EXAMINADORA

_____

_____

_____

Orientador – Prof. Dr. Walter Meucci Nique

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, primeiramente por terem investido em minha educação, por acreditarem em mim e me apoiarem em todos os momentos de minha vida. À minha irmã, pela confiança em minha pesquisa, e por ser meu exemplo e meu apoio em diversas ocasiões.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Walter Meucci Nique, que pela sua serenidade e paciência comigo conquistou minha admiração. Obrigada por compartilhar um pouco de seu conhecimento e experiência.

Aos que no início eram apenas colegas, e que hoje são amigos, por estarem comigo em todas as etapas dessa Graduação. Obrigada pelo companheirismo e bom humor em todos os momentos.

RESUMO

Frente a um mercado de eventos crescente, a demanda cada vez maior por festas de temática exclusiva e ao curto tempo que as pessoas dedicam a atividades secundárias, a confeitaria personalizada vem ganhando destaque como um negócio possível e rentável. Sendo assim, o presente trabalho tem como objetivo principal a criação de um plano de marketing para uma empresa familiar, especializada em confeitaria personalizada para eventos. O plano visa a regularização, consolidação e expansão de mercado do negócio, uma vez que ele já existe informalmente, entretanto sem um adequado planejamento a ser seguido. Após realizada uma pesquisa acerca da bibliografia relacionada ao tema, foram feitas diversas análises: interna, externa, dos clientes, dos concorrentes e do mercado onde atua. Essas informações embasaram a criação dos objetivos e estratégias de marketing, que por sua vez originaram os planos de ação para sua implementação, e o método para seu controle e avaliação.

Palavras chave: plano de marketing, confeitaria personalizada, estratégias de marketing

ABSTRACT

The growth of events market, the increase of the demand for themed parties and the short time that people dedicate to secondary activities are aspects that encourage the fact that personalized confectionery has been gaining attention as a possible and profitable business. Therefore, this study aims the creation of a marketing plan for a familiar business specialized in personalized pastry for events. The plan seeks the business's regularization, consolidation and market expansion, since it already exists informally, however without following any solid planning. After having realized a research through the related literature, many reflections were made about the internal and external situations, such as clients, competitors and the market itself. Relied on these information, the marketing objectives and strategies were created and they originated the action plans for their implementation and the right method for its control and evaluation.

Keywords: marketing plan, personalized pastry, marketing strategies

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Massas e recheios oferecidos pela empresa estudada 14
Quadro 2 – Comparação entre as diferentes etapas de um plano de marketing apresentadas pelos autores da área 18
Quadro 3 – Checklist – Sua atual situação 21
Quadro 4 – Matriz SWOT 22
Quadro 5 – Estratégias preço-qualidade 26
Quadro 6 – Massas e recheios oferecidos pela Bolos Artísticos Andrea Rocha 38
Quadro 7 – Matriz SWOT da empresa 47
Quadro 8 – Estratégias de aproveitamento das capacidades 48
Quadro 9 – Estratégias de minimização das limitações 49
Quadro 10 – Estratégias de conversão das desvantagens 49
Quadro 11 – Estratégias de Promoção 52
Quadro 12 – Estratégias de Preço 53
Quadro 13 – Estratégias de Produto 54
Quadro 14 – Estratégias de Distribuição 55
Quadro 15 – Estratégias de Estrutura 57
Quadro 16 – Estratégias de Relacionamento com os Clientes 58

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 10
2 A EMPRESA 13
3 OBJETIVOS 15
3.1 OBJETIVO GERAL 15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 15
4 REFERENCIAL TEÓRICO 16
4.1 PLANO DE MARKETING 16
4.1.1 Definição 16
4.1.2 Etapas de um plano de marketing 19
4.1.2.1 Resumo executivo e sumário 19
4.1.2.2 Análise da situação 19
4.1.2.3 Objetivos de marketing 22
4.1.2.4 Estratégias de marketing 24
4.1.2.4.1 Produto 24
4.1.2.4.2 Preço 26
4.1.2.4.3 Praça 27
4.1.2.4.4 Promoção 28
4.1.2.5 Plano de Ação 28
4.1.2.6 Avaliação e Controle 29
5 MÉTODO 31
6 PLANO DE MARKETING 34
6.1 RESUMO EXECUTIVO 34
6.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO 35
6.2.1 Análise dos Clientes 35
6.2.2 Análise da Concorrência 36
6.2.2.1 Concorrentes Diretos 36
6.2.2.1.1 Biscoarte 36
6.2.2.1.2 Bolos Artísticos Andrea Rocha 37
6.2.2.2 Concorrentes Indiretos 39
6.2.2.2.1 Confeitarias 39
6.2.2.2.2 Padarias e Supermercados 40
6.2.2.2.3 O "Faça você mesmo" 40
6.2.2.2.4 Outros doces 40
6.2.3 Análise SWOT 41
6.2.3.1 Pontos Fortes 41
6.2.3.2 Pontos Fracos 43
6.2.3.3 Oportunidades 43
6.2.3.4 Ameaças 45
6.2.3.5 Matriz SWOT 46
6.3 OBJETIVOS DE MARKETING 47
6.3.1 Estratégias de Aproveitamento das Capacidades 48
6.3.2 Estratégias de Minimização das Limitações 49
6.3.3 Estratégias de Conversão das Desvantagens 49
6.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING 50
6.4.1 Estratégias de Promoção 50
6.4.2 Estratégias de Preço 52
6.4.3 Estratégias de Produto 53

6.4.4 Estratégias de Distribuição 54
6.4.5 Estratégias de Estrutura 55
6.4.6 Estratégias de Relacionamento com os clientes 57
6.5 AVALIAÇÃO E CONTROLE 58
7 CONCLUSÕES 60
REFERÊNCIAS 62
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM AS EMPREENDEDORAS 64
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: DESISTÊNCIA DO PEDIDO 65
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: PÓS-VENDA 66

1 INTRODUÇÃO

A indústria de eventos no Brasil está em um momento de franca expansão. Segundo a Associação Brasileira de Empresas de Eventos, em 2012, o faturamento das empresas do setor cresceu 65% em relação ao ano anterior (ABEOC, 2012), e em 2013, a previsão era de um aumento de 14,3% (Associação dos Profissionais, Serviços para Casamento e Eventos Sociais – Abrafesta, 2013).

O incremento desse mercado deve-se ao aumento da renda do brasileiro (impulsionado pelas boas perspectivas de crescimento do PIB do país), e à cada vez mais frequente falta de tempo da população para praticamente todo o tipo de tarefas que não envolvam suas atividades profissionais. (EXAME, 2011) Por isso, organizar uma festa se tornou uma atividade facilmente delegável a empresas ou pessoas especializadas. Mas é fundamental destacar que, justamente por corresponder a atividades secundárias na vida dos clientes – sejam eles pessoas físicas ou empresas – esse mercado é sensível a qualquer oscilação da economia, e pode sofrer bastante quando estes enfrentam dificuldades financeiras.

Devido à baixa complexidade do serviço oferecido (não é necessário conhecimento técnico, ou que exija alguma certificação), e à baixa necessidade de delegação de atividades, os empreendedores desse ramo não veem dificuldades em formar sua empresa e iniciar seus negócios. É por isso que 90% das empresas existentes nesse setor, no Brasil, é formado por pequenos e médios empreendimentos (ABEOC, 2009; SEBRAE, 2009). Compõem esse mercado, portanto, diversos setores que viabilizam a execução dos eventos, independentemente de seu porte: decoração, aluguel de espaços, mobília e utensílios, segurança, música e iluminação, e também alimentação, onde se insere a confeitaria, atividade principal da empresa-objeto desse estudo.

A confeitaria, segundo a Euromonitor International (2014), é responsável por 1% do volume de vendas de produtos de panificação e confeitaria no país. A SINDIPAN (Associação e Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria, 2006) complementa, destacando que são 53 mil empresas, principalmente de pequeno porte e de caráter predominantemente familiar, que compõem o setor.

Para essas empresas de pequeno porte, o seu objetivo principal – além de sua atividade-fim – é a sobrevivência, através da maximização dos lucros, por meio do aumento das vendas. É importante considerar o índice de mortalidade dos pequenos empreendimentos – que são mais de 7 milhões no país – em seus primeiros anos de existência: 25% das 39,5 mil empresas do ramo de alimentação, com até 2 anos de vida, encerram suas atividades (SEBRAE, 2013). Sendo assim, é necessária a realização de um trabalho de orientação junto a essas empresas para que elas obtenham sua sobrevivência através da competitividade e do desenvolvimento sustentáveis.

Uma das ferramentas a serem utilizadas para guiar as atividades dessas empresas é o plano de marketing. Ele auxilia as empresas a analisar seu mercado e ajustar-se às suas mudanças e possíveis tendências, além de definir resultados a serem alcançados e ações para seu atingimento (SEBRAE, 2013). McDonald (2008) complementa, salientando que em pequenas organizações esse processo é informal e bastante simples, entretanto consiste na mais difícil das tarefas de marketing, pois envolve a união de todos os elementos de marketing em um plano coesivo.

A empreendedora que será auxiliada nesse trabalho iniciou seu negócio por insistência de amigos e familiares, que sempre elogiavam a qualidade dos doces que fazia. Sendo assim, ela nunca obteve uma orientação formal, nem se aprofundou para verificar a viabilidade de sua empresa, pois se baseia em seu *feeling* aguçado, que a maioria dos empreendedores costuma ter. O instrumento que será resultado desse estudo auxiliará, portanto, a empreendedora a se desenvolver, pois ela atua em um mercado dito por muitos leigos como “saturado”, entretanto que ainda apresenta abertura para negócios com produtos e serviços que ofereçam algum diferencial. Por isso, Ferrel e Hartline (2005) validam a existência desse estudo, ao explicarem que para uma organização ter sucesso e realizar seus objetivos, ela deve ter um plano para isso. Sendo assim, esse trabalho dispõe-se a elaborar um plano de marketing, a fim de expandir sua produção e sua participação no mercado de eventos gaúcho, almejando, portanto, sua sobrevivência saudável. Além disso, o plano irá guiar a empreendedora nas próximas estratégias que adotará para seu negócio, ao unir os conceitos teóricos aqui desenvolvidos à prática do cotidiano da empresa.

Uma vez que são poucos os estudos direcionados a esse setor do mercado alimentício, esse trabalho também poderá servir como modelo a outras organizações de pequeno porte do mesmo ramo, que desejam expandir e se consolidar frente à concorrência, além de evitar alguns dos problemas futuros, que podem ser antecipados através da confecção de um plano de marketing.

Por fim, esse estudo é importante pois, além de auxiliar o negócio a obter melhores resultados, irá consolidar de maneira prática e real os conhecimentos adquiridos pela autora em seus anos de formação como Administradora.

2 A EMPRESA

O negócio analisado neste plano de marketing é formado apenas pela sua fundadora, que no início de 2012 começou a distribuir alguns doces que antes fazia apenas por hobby, para os amigos, que a elogiavam e incentivavam a se dedicar mais apenas à arte de confeitar.

Hoje, a empresa não é formalizada, e a empreendedora se dedica a essa atividade no turno inverso ao comercial e em finais de semana, pois trabalha em uma organização de grande porte do varejo de produtos eletrônicos. Sendo assim, seus planos atuais incluem o desejo de trabalhar exclusivamente no ramo da confeitaria para eventos – portanto, registrar e legalizar suas atividades como Microempreendedora Individual (MEI) – e o atual estudo avalia as estratégias e ações a serem adotadas para alavancar o negócio no cenário gaúcho.

São dois os produtos confeccionados sob encomenda: biscoitos decorados com glacê e bolos de tamanho grande ou individual (popularmente conhecidos como *cupcakes*), decorados com pasta americana ou outro tipo de cobertura. O tema do bolo é escolhido pelo cliente, e a partir de uma vasta pesquisa para levantar referências sobre o assunto, o produto é elaborado com exclusividade. A um custo adicional, o serviço inclui a entrega da encomenda no local do evento, desde que seja realizado nas cidades da Grande Porto Alegre. Seguem abaixo os possíveis sabores dos produtos:

Quadro 1 – Massas e recheios oferecidos pela empresa estudada

Biscoito	Bolo – Massa	Bolo – Recheio	Bolo – Cobertura
Amêndoas Baunilha Canela Limão	Amêndoas Arco-iris Baunilha Castanha com canela Cenoura Chocolate Coco Formigueiro Limão Nozes Pistache *Red velvet*	Baba de moça Bicho de pé Brigadeiro: ao leite branco com coco com nozes com pistache meio – amargo *Cream cheese* Creme de avelãs Doce de leite Ganache: ao leite branco meio amargo	*Cream Cheese* Doce de leite Ganache Pasta americana

Fonte: a autora

Seu público-alvo são aquelas pessoas que desejam realizar um evento temático, em sua maioria particular (eventuais festividades de empresas podem ser atendidas), e que queiram na mesa principal doces customizados, que enfatizem o tema do evento, e criem um cenário de destaque. O diferencial oferecido – motivo pelo qual os clientes procuram pela empreendedora – é o sabor dos alimentos artesanalmente feitos, unido à beleza, que é resultado da customização de acordo com o assunto pretendido.

Por não possuir uma marca, a empreendedora não tem *website* próprio, nem um estabelecimento comercial onde possa expor seus produtos ou ter um contato mais próximo com os clientes. Portanto, o meio de divulgação de seu trabalho é através de sua página pessoal nas redes sociais Facebook e Instagram, e a principal forma de disseminação da qualidade dos produtos é a partir das indicações de conhecidos que fazem a propaganda “boca-a-boca”, ou que já realizaram encomendas, e pessoas que consumiram seus produtos em alguma ocasião.

3 OBJETIVOS

Assim sendo, é possível apresentar os objetivos geral e específicos do presente estudo:

3.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar o plano de marketing para expandir as atividades de um negócio que produz bolos e biscoitos personalizados, sob encomenda.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Conhecer a condição atual do negócio a partir da análise dos ambientes interno e externo onde a empresa se insere;
b) Definir os objetivos de marketing e as ações e estratégias a serem adotadas para atingi-los;
c) Definir os custos de implementação do plano de ação de cada estratégia.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 PLANO DE MARKETING

4.1.1 Definição

Conforme explicitado anteriormente, a empresária precisa de uma orientação mais formal sobre suas opções, a fim de conduzir propriamente seu negócio. Para isso, ela precisa ter conhecimento a respeito de sua sobrevivência no mercado, e necessita de um plano de ação consistente para isso. E é por isso que esse trabalho consiste em um plano de marketing: pois ele é constituído por um plano para comercializar produtos e serviços. (WESTWOOD, 2007) Nas palavras de Kotler e Keller, o plano de marketing é definido como:

> Um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado, e que indica como a empresa planeja alcançar os seus objetivos. Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período de planejamento. (KOTLER E KELLER, 2006, P.58)

Wood (2011) completa, ao afirmar que o documento, ao fazer parte de um planejamento, é utilizado a fim de determinar como se dará a obtenção de valor aos consumidores, à organização e aos *stakeholders*.

McDonald (2008) apresenta duas esferas de profundidade que um plano de marketing pode assumir, e que devem nortear a sua elaboração: o plano estratégico de marketing, que tem como intenção estudar um período entre três a cinco anos, analisando com maior detalhamento o ambiente externo e respondendo com estratégias que envolvam todos os níveis de gerenciamento no processo, visando a prosperidade da empresa; e o plano tático ou operacional de marketing, que detalha apenas as ações e responsabilidades a curto prazo, geralmente por um ano ou menos. O autor não desmerece o planejamento tático, pois esse é importante para que sejam feitas as *coisas corretamente*. Entretanto, ele ressalta que o

planejamento estratégico deve ser realizado anteriormente, para que se saibam as *coisas certas* a serem feitas. Kotler e Keller (2006), por sua vez, citam que um dos problemas mais encontrados em planos de marketing é o foco no curto prazo.

Kotler e Keller (2006) afirmam que esse instrumento é um dos produtos mais importantes do processo de marketing, e Westwood (2007) demonstra sua subjetividade, citando que os recursos e objetivos são únicos para cada empresa, em cada espaço de tempo. Mas apesar de haver apenas um plano de marketing específico para cada empresa, ele traz diversos benefícios comuns, enumerados por McDonald (2008), como: o preparo para enfrentar transformações, um certo avanço na comunicação entre os executivos, a melhor distribuição dos recursos escassos, a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável e uma maior orientação da organização para o mercado, dentre outros.

Assim como há diferenças entre os diversos planos de marketing existentes, os autores da área também expõem os distintos métodos de elaboração de um plano de marketing. É perceptível que todos apresentam as mesmas quatro macro-etapas, conforme o quadro a seguir.

Quadro 2 – Comparação entre as diferentes etapas de um plano de marketing apresentadas pelos autores da área

	Kotler e Keller (2006)	Las Casas (2008)	McDonald (2008)	Wood (2011)
1ª Etapa: Apresentação de Metas	Resumo executivo e sumário		Missão	Sumário executivo
			Objetivos corporativos	
2ª Etapa: Detalhamento da situação	Análise da situação	Análise ambiental: ameaças e oportunidades	Auditoria de marketing	Atual situação de marketing
		Análise dos pontos fortes/fracos	Revisão geral do mercado	Análise do mercado-alvo e do consumidor e posicionamento
			Análise SWOT	
3ª Etapa: Definição da estratégia	Estratégia de marketing	Determinação de objetivos	Premissas	Objetivos
			Objetivos e estratégias de marketing	Estratégias de marketing
		Estratégia de marketing	Identificar planos e mixes alternativos	Programas de marketing
4ª Etapa: Definição de recursos e monitoramento do plano	Projeções financeiras	Implementação e controle	Orçamento	Planos financeiro e operacional
	Controles		Programa detalhado de implementação para o primeiro ano	Métricas e controle da implementação

Fonte: a autora.

Por ser mais subjetivo e igualmente completo, o passo-a-passo de Kotler e Keller (2006) será utilizado nesse estudo. As etapas serão detalhadas na próxima seção.

4.1.2 Etapas de um plano de marketing

As etapas estabelecidas por Kotler e Keller (2006) são cinco, conforme enumeradas e definidas a seguir:

4.1.2.1 Resumo executivo e sumário

Esta deve ser a introdução do plano, sendo um resumo das metas e recomendações feitas por quem o elaborou. Além disso, ele explica ao leitor qual rumo o documento tomará, e deve ser redigido apenas ao final de sua elaboração. (KOTLER E KELLER, 2006)

4.1.2.2 Análise da situação

Nessa seção, é realizado um diagnóstico acerca da situação atual da organização estudada, onde são levados em conta tanto os aspectos positivos como os negativos, exteriores e interiores a ela.

Las Casas (2008) diz que a principal inspiração do planejador são os movimentos de mercado, porque é a partir dele que as empresas buscam a base para seus planos. Sendo assim, a análise da situação é composta pela observação dos fatores-chave do macroambiente que podem afetar positiva ou negativamente o mercado e a performance de uma organização, tanto a longo como a curto prazo. (WOOD, 2011) Ainda, ela demonstra o conhecimento do empresário em relação ao mercado, por isso, algumas das informações incluídas nessa seção talvez não sejam de posse do mercado em geral.

Um dos fatores influenciadores do macroambiente de uma organização é a concorrência. Por “concorrente”, seja ele atual ou potencial, entende-se não

somente aquela empresa que oferece exatamente o mesmo produto ou serviço, e sim aquela que apresenta um similar, que faz com que os clientes a prefiram. (DORNELAS, 2008) É preciso, portanto, identificar quais ameaças, oportunidades e incertezas a estratégia da concorrência apresenta à organização, através de seus movimentos, que podem demostrar tanto suas fraquezas como suas forças. Para isso, é necessário responder algumas perguntas, que são propostas a seguir:

> Quais são os maiores concorrentes?
> Que produtos e serviços eles oferecem?
> Quais os seus pontos fortes e fracos?
> Que tipo de produto seria concorrente do seu produto?
> Esses produtos atendem a toda a demanda?
> Qual o grau de satisfação do cliente?
> Qual o grau de fidelidade dos clientes às empresas já estabelecidas?
> Qual seria a reação dos concorrentes à entrada da empresa no mercado?
> (DOLABELA, 2006, p.145)

Para que as respostas tomem uma forma mais concisa, em um mercado com um grande número de concorrentes, é necessário que estes sejam agrupados com base em suas características principais.

Além da concorrência, nesse item do plano de marketing é necessário o exame detalhado do perfil do cliente da organização. , além de suas motivações, necessidades e expectativas.

É ainda nessa fase que é realizada a análise interna da empresa. São estudados os pontos fortes e fracos da organização em questão, em relação a seus concorrentes. Las Casas (2008) explica que podem ser vários os aspectos ponderados, mas ressalta a importância de se prestar uma maior atenção nessa parte do plano, pois será determinante para a elaboração de uma boa estratégia.

Wood (2011) apresenta um *checklist* de perguntas que devem ser respondidas por essa seção do plano de negócio:

Quadro 3 – Checklist – Sua atual situação

Aspectos Internos	Aspectos Externos
✔ Qual é a missão da organização, e como a organização irá sustentá-la? ✔ Com quais recursos humanos, financeiros, de informação e de suprimentos posso contar em meu plano de marketing? ✔ Quais produtos, resultados e relações devo considerar em meu plano de marketing? ✔ Que elementos críticos podem fazer a diferença entre uma performance de marketing boa ou ruim? ✔ Quais os aspectos que podem sinalizar um potencial problema de marketing? ✔ Quais forças e fraquezas apresentam os aspectos internos da minha organização?	✔ Quais as tendências demográficas, ecológicas, tecnológicas, politico-legais e socioculturais que afetam a minha marca e os meus consumidores? ✔ Quais são as tendências econômicas locais, regionais, nacionais e globais que poderiam afetar meu plano de marketing? ✔ Quais são as últimas evoluções da concorrência, e quais demandam atenção imediata? ✔ Quais indústrias e companhias podem apresentar concorrência futura? ✔ Quão rápidas são as mudanças que ocorrem no ambiente externo? ✔ Quais oportunidades e ameaças os aspectos externos apresentam à minha organização? ✔ Quais riscos minha organização está disposta a aceitar quando lida com essas oportunidades e ameaças?

Fonte: WOOD, 2008, p.26 (adaptado)

Segundo Las Casas (2008), a análise ambiental adicionada da análise interna da organização é o primeiro passo para o planejamento, e dá origem à matriz SWOT, composta por 4 elementos: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ela pode ser distribuída conforme a seguir:

Quadro 4 – Matriz SWOT

	Fatores Positivos	**Fatores Negativos**
Fatores Internos	Pontos fortes	Pontos fracos
Fatores Externos	Oportunidades	Ameaças

Fonte: KOTLER e KELLER, 2006 (adaptado)

Las Casas (2008) aponta que a capacidade que uma empresa possui de enfrentar uma situação ruim em seu ambiente depende de seus pontos fortes e fracos. E complementa, dizendo que

> Uma oportunidade para uma empresa que tenha um ponto forte em determinado aspecto deve ser aproveitada, enquanto uma ameaça ambiental para uma empresa que tenha um ponto fraco deve ser evitada ou modificada, a fim de não acarretar maiores problemas futuros. (LAS CASAS, 2008, p.90)

4.1.2.3 Objetivos de marketing

Os objetivos de uma organização são as metas a serem cumpridas a curto, médio e longo prazo, a fim de cumprir os planos estratégicos e corporativos. A partir desses objetivos corporativos, são elaborados os objetivos para os níveis mais baixos, ou seja, funcionais: são eles os objetivos de produção, financeiros, de distribuição, e também os de marketing. (WESTWOOD, 2007)

Esses objetivos devem ser estabelecidos depois da análise situacional, pois dependem das características do ambiente, do público-alvo e do posicionamento da

organização, para serem estabelecidos. Wood (2011) estabelece alguns aspectos que os objetivos devem ter, para serem eficazes. São eles:

a) Devem ser específicos, mensuráveis e ter um tempo de duração determinado. Assim, é possível planejar as ações no tempo, e avaliar seus resultados. Para isso, é preciso se basear e analisar o andamento das vendas, a satisfação dos clientes, entre outros indicadores.
b) Devem ser realistas, porém desafiadores, a fim de inspirar altas performances na organização. Entretanto, é preciso que sejam atingíveis.
c) Devem ser condizentes com a missão e os objetivos da empresa.
d) Devem ser coerentes com a análise ambiental interna, pois caso a empresa não tenha recursos, habilidades e capacidades suficientes para atingir os objetivos, eles não são úteis.
e) Devem ser compatíveis frente às oportunidades e ameaças à organização.

O autor continua, dizendo que geralmente são definidos três tipos de objetivos, nos planos de marketing: objetivos de marketing, que visam ações específicas das atividades e relacionamentos com o marketing; objetivos financeiros, que estabelecem metas de resultados financeiros; e objetivos sociais, que pretendem atingir resultados relacionados à responsabilidade social. Para o autor, esses três tipos de objetivos são essenciais para construir relacionamentos, agregar valor e inspirar diferenciação em um plano de marketing. (WOOD, 2011)

Ainda, um objetivo de marketing precisa levar em consideração o equilíbrio entre os produtos e os mercados de determinada organização. Para isso, é preciso relacionar quais produtos se quer vender, e para quais mercados. (WESTWOOD, 2007) É preciso, portanto, considerar a gestão do relacionamento com os clientes, pois esse fator é crucial para o sucesso de uma organização. Wood (2011) destaca que, dependendo da indústria em que se insere a organização estudada, são estabelecidos objetivos para atrair novos consumidores, retê-los, aumentar sua fidelidade ou sua satisfação. Por fim, é possível adicionar objetivos que estejam relacionados com o relacionamento de outros *stakeholders*, como membros de uma organização sem fins lucrativos, ou acionistas de uma sociedade anônima.

4.1.2.4 Estratégias de marketing

Para que se atinjam os objetivos de marketing, é preciso estabelecer estratégias a serem colocadas em prática. Para Kotler (1998), estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e normas que norteiam as atividades de marketing por um tempo determinado (exigido pelos objetivos de marketing anteriormente estabelecidos). Além disso, ela é uma resposta às condições do ambiente onde a organização está inserida.

Westwood (2007) destaca que a estratégia é algo mais amplo de como o objetivo deve ser atingido, e as ações que levarão a algum resultado são denominadas táticas. Ademais, são os planos de ação que devem conter detalhes de quando, como e quem executará tais táticas.

O autor ainda apresenta três tipos de estratégias generalistas, que podem ser adotadas: as **defensivas**, utilizadas quando se quer evitar a perda de clientes; as **de desenvolvimento**, a fim de oferecer uma gama maior de produtos e serviços ao público-alvo; e as **de ataque**, para captar novos clientes a partir do desenvolvimento do negócio.

A grande parte da literatura trata de quatro tipos de estratégia, para os 4 P's de marketing: produto, preço, praça e promoção. A elaboração dessas estratégias será detalhada a seguir:

4.1.2.4.1 Produto

Para Kotler e Keller (2006), um produto é algo que satisfaz uma necessidade ou desejo de alguém. Pode haver uma divisão em duas classes: produtos de consumo e industriais.

Para qualquer tipo de produto, há um ciclo de vida que ele percorre, que inclui quatro fases: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Para cada estágio

desse ciclo é possível afirmar que há desafios diferentes, lucros que podem ser maiores ou menores, e cada fase um dia encontra seu final (ou seja, a vida de um produto é limitada). Portanto, a estratégia a ser adotada deve respeitar a fase do em que o produto se encontra, e deve visar estender ao máximo seu ciclo de vida. (KOTLER, 2000)

No estágio de introdução, o crescimento das vendas é lento devido a várias causas, como problemas técnicos, complexidade dos produtos, dificuldades na distribuição, entre outras. Além disso, os lucros são (quase) inexistentes devido às diversas despesas com introdução do produto no mercado. Sendo, assim, é necessário que os preços sejam altos, a fim de sustentar os gastos iniciais.

Levando-se em consideração apenas preço e promoção, Kotler (2000) traz quatro estratégias que podem ser adotadas:

Desnatamento rápido, que consiste no lançamento de um determinado produto com preços altos e promoção agressiva. Deve-se adotá-la quando o produto é desconhecido, e a partir do momento em que o mercado o conhece, tem desejo por obtê-lo, e paga o preço estabelecido pela empresa.

O **desnatamento lento** é o lançamento de um produto a preços altos, entretanto com pouca promoção. É adotada essa estratégia quando o produto já é conhecido, o mercado é limitado, e a concorrência não é ameaçadora.

Já a **penetração rápida** é feita através do lançamento de um produto com baixos preços e forte promoção. É preciso adotá-la quando o produto não é conhecido, e seu mercado é grande, sendo composto de consumidores sensíveis a preço.

Por fim, a **penetração lenta** se dá quando do lançamento de um produto com preços baixos e pouca promoção, e deve-se utilizá-la quando o mercado é grande, sensível ao preço, já conhece o produto, e não possui concorrentes potenciais.

O produto aqui analisado está no estágio de introdução do seu ciclo de vida. Portanto, entende-se que não é necessário detalhar as estratégias para as outras fases do ciclo de um produto.

4.1.2.4.2 Preço

Segundo Kotler e Keller (2006), o preço é o único do mix de marketing que traz receita à empresa, enquanto os outros elementos apenas produzem custos. Além disso, esse é o mais complexo dos P's, por afetar diretamente os números da organização, e por influenciar também na percepção de valor dos compradores.

Kotler (2000) traz nove estratégias preço-qualidade, onde é possível perceber as diferentes relações entre esses dois fatores que as empresas oferecem ao mercado:

Quadro 5 – Estratégias preço-qualidade

		Preço		
		Alto	Médio	Baixo
Qualidade do produto	Alta	Estratégia de preço premium	Estratégia de alto valor	Estratégia de supervalor
	Média	Estratégia de preço excessivo	Estratégia de valor médio	Estratégia de valor bom
	Baixa	Estratégia de 'assalto ao cliente'	Estratégia de falsa economia	Estratégia de economia

Fonte: KOTLER, 2000

Enquanto as estratégias destacadas podem coexistir no mercado, desde que haja um público destinado para cada uma, as estratégias do triângulo superior atingem clientes sensíveis à qualidade, e aquelas do triângulo inferior não são ideais para a maioria das organizações, por oferecerem preços muito altos.

Para a determinação de preços é preciso ponderar diversos aspectos, e passar por 6 etapas, detalhadas por Kotler (2000). São elas:

a) Seleção do objetivo da determinação de preços: para poder atingir um dos cinco principais objetivos de uma empresa (sobrevivência, maximização do lucro atual, maximização da participação de mercado, desnatamento máximo do mercado e liderança na qualidade do produto), ela deve agregar valor ao seu produto ao longo do tempo e determinar um

preço que eleve ao máximo o lucro, desde que ele seja compatível com a estratégia de produto adotada.

b) Determinação da demanda: é preciso analisar que a partir da adoção de um preço, serão atingidos níveis diferentes de demanda. Sendo assim, deve-se verificar as alterações na curva de demanda (preço X quantidade demandada) do produto.
c) Estimativa de custos: faz-se necessário também realizar um levantamento acerca de todos os custos de produção, sejam eles variáveis ou fixos, a partir do nível de produção que se deseja adotar.
d) Análise de custos, preços e ofertas dos concorrentes: deve-se fazer uma avaliação acerca dos preços e da qualidade praticados pela concorrência, a fim de verificar se o preço a ser praticado é adequado.
e) Seleção de um método de determinação de preço: levando-se em consideração os três aspectos analisados acima, determina-se então o preço a partir de certos métodos.
f) Seleção do preço final: a partir da faixa de preços estabelecida no item acima, é preciso considerar que há também a influência de diversos outros elementos, que podem impactar no preço e na demanda. Algumas das influências seriam a utilização de preços psicológicos e a quantidade de promoção realizada.

É preciso destacar que, independente da estratégia de preço adotada, ela deve refletir e justificar o nível de satisfação que o produto ou serviço trará após sua aquisição, por parte do consumidor. Do contrário, não haverá demanda para tal produto/serviço. (LAS CASAS, 2005)

4.1.2.4.3 Praça

Também conhecido por distribuição, esse elemento trata do esforço que a empresa faz para disponibilizar seu produto ao seu público-alvo (KOTLER, 2007).

Para definir como se dará a distribuição, é preciso conhecimento profundo a respeito das características do produto e das necessidades do consumidor, para poder surpreende-lo, se possível, oferendo facilidade, agilidade e disponibilidade. Sendo assim, é preciso verificar qual será a cobertura de mercado, a localização dos pontos de venda e dos estoques, e elaborar uma logística utilizando o transporte adequado para que o cliente seja atingido da maneira mais conveniente.

4.1.2.4.4 Promoção

Para Kotler (2000, p.616), a promoção é o "conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, a maioria de curto prazo, projetadas para estimular a compra mais rápida ou em maior quantidade de produtos ou serviços específicos, pelo consumidor ou pelo comércio". É importante distinguir os conceitos de promoção e propaganda: enquanto a propaganda apresenta uma *razão* para a compra, a promoção oferece um *incentivo*.

A partir da promoção, é possível atingir diversos objetivos, como o conhecimento de uma marca, a melhoria de sua imagem e até seu aumento na participação de mercado. É preciso, portanto, escolher os meios mais adequados para realizar essa promoção, a fim de que seja rica em conteúdo, sem possuir uma forma que importune o consumidor.

4.1.2.5 Plano de Ação

Após definidos os objetivos, é preciso coloca-los em prática, através da elaboração de um plano de ação a ser seguido. Para Westwood (2007), o plano de ação deve ser utilizado, pois fornece instruções para que a estratégia seja corretamente executada. Las Casas (2006) complementa, dizendo que é um

instrumento-chave para o planejamento, uma vez que ele é constituído por um cronograma de atividades mercadológicas.

Westwood (2007) enumera os elementos que um plano de ação deve conter. São eles:

a) Posição – Onde se está no momento
b) Metas – Aonde se quer chegar
c) Ação – O que é preciso ser feito para atingir a meta
d) Responsável – Pessoa encarregada da ação
e) Data de início
f) Data de conclusão
g) Custo – gasto necessário para concluir a ação

Para finalizar, Ferrel e Hartline (2010) destacam que é necessário que o plano de ação seja elaborado corretamente, pois o sucesso da estratégia depende dele. Sendo assim, a implementação do plano de marketing pode ter tanta importância quanto a sua confecção.

4.1.2.6 Avaliação e Controle

À medida em que se avança na execução do plano de marketing, deve-se monitorar seus resultados e verificar a possibilidade de corrigir algumas ações que não estejam atingindo seus objetivos. Cobra(1995) lembra que os ambientes externo e interno sofrem alterações de acordo com o tempo, e fatos como a movimentação da concorrência, a situação da economia ou as necessidades dos clientes podem ocasionar a obsolescência de um plano de marketing. Portanto, a última parte do plano de marketing deve abordar a forma como seus resultados serão controlados e avaliados.

Westwood (2007) explica que o sistema de controle, além de ser facilmente compreensível, deve atuar sobre as ações das pessoas que estão envolvidas no plano, e não sobre custos e limites de tempo, a fim de aperfeiçoa-lo cada vez mais, extraindo dele o máximo de eficácia possível.

Seguindo-se corretamente os passos aqui detalhados, é possível a confecção de um plano de marketing completo, que una os esforços de todos os envolvidos, sincronizando ações, e finalmente atingindo os objetivos da organização, visando sua consolidação e perpetuidade no mercado.

5 MÉTODO

Conforme anteriormente citado, para atingir os objetivos deste estudo, foi utilizado o modelo de plano de marketing proposto por Kotler e Keller (2006). Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, pois, de acordo com Gil (2007) ela oferece uma visão geral – porém aproximada – de um fato. Além disso, a pesquisa exploratória é flexível, versátil e informal (NIQUE; LADEIRA, 2014), auxiliando o pesquisador a analisar a situação de maneira simples. Essas características são atribuídas a esse tipo de pesquisa por não envolver procedimentos formais de coleta de dados, e por não definir o tamanho e o tipo de amostra a ser utilizada.

Devido à complexidade e diversidade dos dados obtidos na coleta, a pesquisa teve caráter qualitativo que, segundo Minayo (2010, p.21), “responde a questões muito particulares. Ela se ocupa (...) com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado”. Esse tipo de pesquisa foi realizado pela necessidade de um levantamento de dados que não pode ser padronizado através de um questionário quantitativo. Sendo assim, é preciso que a pesquisa se estruture a partir de enunciados relativos aos sujeitos e às situações que nela estão envolvidos. (FLICK, 2009)

Na elaboração do referencial teórico, foi realizado um estudo sobre as abordagens dos diferentes autores acerca da concepção de um Plano de Marketing. A partir da análise da bibliografia desses autores, foi possível elaborar o formato do plano a seguir, que foi organizado levando-se em consideração as necessidades do negócio em questão.

Para a realização da coleta dos dados que servirão de base para a análise externa da organização, serão consultadas, em sua maioria, fontes secundárias de informação, divulgadas em livros, artigos de revistas, trabalhos acadêmicos, websites de instituições especializadas no assunto, e principalmente bases de dados sobre mercados consumidores, como o Euromonitor International. Igualmente foram empregados dados primários, obtidos através de entrevistas em profundidade com quatro pessoas atuantes no setor, sendo elas: uma produtora de bolos integrais sob encomenda, uma concorrente, que elabora os mesmos produtos do negócio

estudado, e uma proprietária – e confeiteira – que possui estabelecimento próprio na Zona Sul de Porto Alegre. Também houve uma conversa informal com um especialista, professor de gastronomia de duas Universidades e consultor de uma grande rede de supermercados. Essas entrevistas possuem como finalidade obter informações diretamente do próprio mercado, além do conhecimento de oportunidades e ameaças que ainda não despertaram a atenção da empreendedora, verificar a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes e verificar as possíveis tendências que esses negócios estejam seguindo. Os quatro entrevistados solicitaram que não fossem identificados, e o roteiro da entrevista está exposto no Apêndice A, ao final deste documento.

Para a análise interna da empresa, foram realizadas diversas consultas informais à empreendedora, por possuir conhecimento significativo a respeito da situação de seu negócio, além de seus desejos com relação ao crescimento dele. Também foram utilizadas informações obtidas a partir de observações informais da própria autora, que muitas vezes auxilia a empreendedora e acompanha de perto seu trabalho.

Uma vez analisada a situação atual da empresa (tanto suas condições internas, como externas), foram definidos os objetivos de marketing e as relativas estratégias, a partir do conhecimento adquirido com a pesquisa realizada para elaboração do referencial teórico, anteriormente detalhado.

Os dados obtidos a partir dessa coleta, entendidos aqui como informações não tratadas, estão desorganizados e dispostos de maneira muitas vezes não compreensível aos olhos dos gestores. É preciso, portanto o seu processamento, a fim de que seja possível sua análise e posterior classificação e utilização. Somente assim o dado se transforma em informação tratada, podendo ser comparada e servindo, então, como ferramenta para as tomadas de decisão em marketing. (NIQUE; LADEIRA, 2014)

Minayo (2010) destaca duas características que devem constituir o material coletado: a sua qualidade e o fato de ser suficiente para que a análise seja feita adequadamente. A autora continua, dizendo que em geral a análise de dados envolve:

> (a) decompor o material a ser analisado em partes (...); (b) distribuir as partes em categorias; (c) fazer uma descrição do resultado da categorização (expondo os achados encontrados na análise); (d) fazer inferências dos resultados (...); (e) interpretar os resultados obtidos com auxílio da fundamentação teórica adorada. (MINAYO, 2010, p.88)

Portanto, a análise do material coletado procurará seguir estas premissas para a elaboração do plano de marketing. Entende-se necessário analisar primeiramente os dados separadamente, para então cruzar as informações, obtendo-se então um resultado consistente e confiável, que será aqui exposto.

6 PLANO DE MARKETING

Nesse capítulo, será detalhado o plano de marketing elaborado após realizadas as entrevistas e a pesquisa na literatura. O resumo executivo introduzirá e compilará as informações mais importantes do plano, sendo seguido de uma análise minuciosa dos aspectos que mais influenciam o negócio estudado: os clientes, os concorrentes diretos e indiretos, a situação do mercado e as características internas. Os objetivos e as estratégias de marketing serão definidos com base na análise situacional, e por fim será determinado o método utilizado para acompanhar e avaliar o plano.

6.1 RESUMO EXECUTIVO

O presente plano de marketing possui como objetivo apresentar estratégias e planos de ação para a consolidação, no mercado da Grande Porto Alegre, de uma empresa que tem como atividade principal a personalização de bolos e biscoitos, para eventos particulares ou empresariais. Esses produtos ganham cada vez mais destaque com o desejo pela exclusividade e praticidade que o mercado apresenta, aliado ao cenário otimista que o setor de eventos do país vem apresentando nos últimos anos.

A proposta desse plano é, inicialmente, regularizar a situação da empresa e formalizar sua existência frente ao consumidor e à concorrência, uma vez que o negócio já existe, porém informalmente. A partir disso, são sugeridas algumas ações relacionadas principalmente a promoção da empresa e ao aprimoramento e variedade dos produtos oferecidos, a fim de iniciar sua expansão, o que resultará em sua consolidação no mercado de eventos gaúcho.

A viabilidade do negócio deve ser analisada por um plano financeiro, que complementará esse documento. Entretanto, havendo examinado o mercado consumidor, sempre sedento por produtos de qualidade e inovadores, e a

concorrência, que não apresenta a mesma relação custo X benefício, é possível afirmar que a empresa terá sucesso, se souber seguir e revisar constantemente o planejamento aqui proposto.

6.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

6.2.1 Análise dos Clientes

Não há um perfil demográfico ou psicográfico definido para o cliente do negócio estudado. Independentemente do status social, do estado civil ou da idade, o seu cliente é aquele que possui a necessidade de adquirir um bolo e/ou biscoitos personalizados conforme um tema pré-determinado, para a realização de seu evento, seja ele particular ou profissional, e que tenha condições de realizar o pagamento conforme o acordado com a empreendedora.

Entretanto, conforme relatado pela própria empreendedora, a maioria dos clientes atendidos são mulheres de 25 a 35 anos, pertencentes da classe média ou média-alta.

É essencial destacar que como a compra dos produtos oferecidos não é recorrente (ou seja, ocorre uma, duas ou três vezes no ano, principalmente em festividades pessoais, como aniversários, ou chás de cozinha/bebê), os clientes dificilmente se repetem. Pode haver certa lealdade ao negócio, entretanto, ela vai depender se a empreendedora oferece o produto que o cliente gostaria de apresentar para seus convidados, em seu próximo evento. Além disso, essa lealdade pode ser demonstrada através da indicação da empresa a potenciais clientes, uma vez que é dessa maneira que esse tipo de negócio mais encontra seu crescimento.

6.2.2 Análise da Concorrência

6.2.2.1 Concorrentes Diretos

De acordo com duas empreendedoras entrevistadas, é possível dizer que a concorrência direta nesse setor é definida a partir de três características do produto: preço, sabor e aparência. Quando um cliente faz a encomenda de um bolo confeitado, ele quer acima de tudo algo bonito, que esteja conforme suas expectativas quanto ao tema escolhido, pois o objeto também faz parte da decoração de seu evento. Portanto, a aparência é a principal qualidade analisada quando da escolha de uma confeiteira, pelo cliente.

Analisando-se o mercado da Grande Porto Alegre, foram identificadas poucas empresas que confeccionam biscoitos e bolos conforme praticado pela empreendedora estudada. Sendo assim, seguem as principais concorrentes identificadas:

6.2.2.1.1 Biscoarte

Seu modelo de negócio é o que mais se assemelha ao da empreendedora desse estudo. Localizada na Zona Sul de Porto Alegre, a Biscoarte também é composta apenas pela confeiteira, e está presente no mercado desde 2005, o que faz com que ela seja mais conhecida e tenha maior tradição no ramo. Não possui um espaço comercial, fazendo a sua divulgação e o conhecimento acerca de seus produtos apenas em uma página na rede social Facebook, que contém pouco mais de 600 usuários acompanhando-a. Os pedidos, por sua vez, são feitos através de e-mail ou telefone.

Além dos bolos e biscoitos customizados, ela também confecciona docinhos e *cakepops* (mini-bolos no palito, semelhantes a pirulitos), também confeitados e personalizados.

Para que o cliente tenha certeza do produto que escolheu, é disponibilizada uma prova sem custo adicional antes da realização do evento. É cobrada, entretanto, uma taxa adicional de frete, caso seja essa a opção de entrega da encomenda.

A arte dos produtos se assemelha bastante à praticada pela empreendedora desse plano, e complementando, não são atendidas festas de casamento, pois, segundo a confeiteira, esse tipo de cliente possui exigências maiores quanto à arte dos doces, que por sua vez demandam técnicas de confeitaria mais elaboradas e de maior dificuldade, para as quais não se tem habilidade. Por fim, a relação custo X benefício é menor, uma vez que apresenta preços mais altos que os praticados pela empreendedora desse estudo. E a condição de pagamento é a combinar com o cliente, mas a prática mais comum é a do adiantamento de 50% na realização da encomenda, e 50% na entrega dos produtos.

6.2.2.1.2 Bolos Artísticos Andrea Rocha

O negócio também se localiza na Zona Sul de Porto Alegre, e é a empreendedora que empresta seu nome para a empresa que igualmente realiza todas as atividades. Desde o início de 2011, são oferecidos aos clientes além de bolos e biscoitos decorados, docinhos com base em brigadeiro e miniaturas de casais de noivos em biscuit, colocados no topo do bolo de casamento. Portanto, a confeiteira não tem restrições quanto a encomendas para casamentos.

Assim como a empresa descrita acima, o acesso do consumidor é feito através da Internet: seu *website* sempre aparece na primeira página (na maioria dos casos, está entre os primeiros colocados) de resultados em *sites* de busca, quando são pesquisados termos como “bolo personalizado Porto Alegre”, “bolo artístico Porto Alegre” ou apenas “bolo Porto Alegre”. Também possui página pessoal no

Facebook, mas essa não é sua forma principal de divulgação. Os pedidos também são feitos através de e-mail ou telefone, e a condição de pagamento igualmente é feita com o adiantamento de 50% na realização da encomenda, e 50% na entrega dos produtos.

É possível perceber, através do blog do negócio e de sua página em uma rede social, que a arte dos produtos é menos profissional, e são poucas as opções de massas e recheios disponíveis para escolha dos clientes, em comparação ao oferecido pela empreendedora desse plano. São eles:

Quadro 6 – Massas e recheios oferecidos pela Bolos Artísticos Andrea Rocha

Massa	Bolo – Recheio	Bolo – Cobertura	Cupcake – Recheio	Cupcake – Cobertura
Baunilha Chocolate	Brigadeiro: ao leite branco Beijinho Prestigio Doce de leite: tradicional com chocolate com coco Ganache de chocolate	Pasta americana	Doce de leite Leite condensado	Glacê real Pasta americana

Fonte: a autora

A relação custo X benefício também é inferior, uma vez que o visual dos produtos deixa um pouco a desejar, pelo preço que cobra. A exigência de Andrea é que as encomendas sejam realizadas com no mínimo um mês de antecedência, e o seu serviço de frete – a um custo adicional – inclui além da Grande Porto Alegre, a região do litoral norte do estado.

Foram identificadas outras empresas que se dedicam à confeitaria customizada sob demanda. Entretanto, não entraram nessa análise, por conterem outros aspectos que não as classificam como concorrentes diretas, por se dedicarem apenas à confecção de bolos, ou apenas aos biscoitos. Além disso, há aquelas confeiteiras de maior tradição nesse mercado, mas que também não foram

incluídas por atenderem um público de classe mais alta, portanto mais exigente – clientes estes que não compõem o público-alvo do negócio estudado.

6.2.2.2 Concorrentes Indiretos

Devido à baixa complexidade dos produtos em questão, são variadas as opções de concorrentes indiretos do negócio. São eles:

6.2.2.2.1 Confeitarias

A exemplo da Leckerhaus, na Zona Norte da cidade, ou da Machry, na Zona Sul, há alguns estabelecimentos que podem competir com a confeitaria personalizada devido à aparência visual e ao sabor dos produtos. Entretanto, se o desejo do cliente é pela customização de um bolo/biscoito, esse tipo de negócio não o realiza frequentemente, e muitas vezes não é especializado nessa arte.

Mas por mais que essas confeitarias deixem a desejar no quesito personalização, há outras vantagens, que levam os clientes a optarem por elas. Uma delas é a conveniência: por trabalharem em sua maioria com pronta entrega, não é necessário planejamento avançado do cliente, podendo ele escolher na hora o que deseja (ou, se necessário, muitas delas aceitam encomendas com 48 ou até 24h de antecedência). Além disso, há mais opções de escolha, tanto de sabor, como de variedade de produtos. Por exemplo, se são necessários outros artigos para o evento, como docinhos, tortas frias ou salgadinhos, esse tipo de estabelecimento também oferece.

Por mais elaborado que o produto seja, o preço cobrado por essas confeitarias não excede o praticado pela confeitaria artesanal, o que pode ser uma saída para eventos com um orçamento mais limitado. Entretanto, não há diferenciação dos produtos, critério também a ser analisado conforme as prioridades

do cliente. Na maioria desses estabelecimentos o serviço de entrega é disponibilizado, sob o pagamento de uma taxa adicional.

6.2.2.2.2 Padarias e Supermercados

Os produtos oferecidos por esses dois estabelecimentos possuem uma qualidade bastante inferior à apresentada pelas confeitarias (tanto comercial como artesanal). Entretanto, é possível que o cliente recorra a eles a fim de encontrar produtos com preços mais competitivos, que se dão devido ao seu trabalho com margens reduzidas. Há o benefício de se localizar tudo o que é preciso para a realização de um evento (no caso dos supermercados, desde artefatos para decoração, até as comidas e bebidas), entretanto não é encontrada diferenciação nesses produtos, por possuírem baixo valor agregado. Além disso, praticamente nenhum estabelecimento desse tipo na Grande Porto Alegre disponibiliza serviço de entrega a domicílio.

6.2.2.2.3 O "Faça você mesmo"

Não se trata de um estabelecimento comercial, contudo a possibilidade de o cliente elaborar sozinho uma mesa de doces para um evento é um fator a se prestar atenção. Esse tipo de cliente é aquele que possui um orçamento mais limitado, todavia que quer realizar seu evento a qualquer esforço (principalmente físico). Sendo assim, essa prática é mais barata, dá muito mais trabalho, e exige acima de tudo habilidade, empenho e tempo (além de um mínimo de programação, para que tudo esteja pronto a tempo).

Além disso, dependendo do nível de elaboração do produto que se deseja, é necessário um pouco de instrução. Por fim, o "faça você mesmo" é algo completamente amador, não se aproximando do nível de profissionalismo das

confeitarias. Entretanto, é muitas vezes escolhendo essa opção para a realização de um evento que uma pessoa se atrai pela atividade, e de cliente, pode virar fornecedor.

6.2.2.2.4 Outros doces

É difícil encontrar um substituto para um bolo. Mas é bastante viável descobrir outros tipos de doces que concorrem com os biscoitos, para serem servidos em mesas de doces de eventos. Alguns deles seriam os *fudges* (da confeitaria americana, doce consistente, porém cremoso a base de manteiga, em sua maioria de chocolate, servido em pequenos pedaços), pães de mel, bem casados/bem nascidos, *macarons* (doce da confeitaria francesa que pode ter qualquer sabor, composto por duas bolachas a base de merengue, unidas por um recheio doce), trufas de chocolate, entre outros.

6.2.3 Análise SWOT

Ao observar os aspectos fortes e fracos – internos ao negócio – bem como as ameaças e oportunidades que o mercado onde ele se insere oferece, foi possível elaborar a análise SWOT, detalhada abaixo.

6.2.3.1 Pontos Fortes

A possibilidade de personalização dos produtos oferecidos é, possivelmente, o ponto mais forte da atividade da empreendedora. A exclusividade é um quesito muito procurado quando se trata da realização de eventos sociais. Por isso, a

personalização, que pode ser feita a partir da inclusão de um nome ou das iniciais de um casal, ou a confecção de um bolo com algum tema pretendido, faz com que ele sinta que o produto que está recebendo é singular.

Uma personalização bem feita só é possível a partir da capacitação de quem está elaborando o produto. É preciso ter conhecimento amplo acerca dos ingredientes utilizados e das diversas técnicas de confeitaria e confecção de doces para que seja possível satisfazer as necessidades e exigências de cada cliente. A empreendedora, ao longo desses dois anos em que está no negócio, se capacitou profundamente, a fim de adquirir a segurança e o know-how para atender às suas demandas com excelência.

Além disso, para que se tenha o sabor e aparência de nível superior desejados pelos clientes, é preciso que se empregue produtos de alta qualidade. Dessa forma, são utilizados alimentos com características superiores e que fazem a diferença frente aos produtos da concorrência, como é o exemplo dos chocolates puros, ou seja, sem adição de gordura.

A satisfação do cliente não é resultado apenas da entrega de um produto aceitável, e sim de toda a experiência que ele tem enquanto está em contato com uma empresa. Sendo assim, o atendimento ao cliente, desde o primeiro contato para a encomenda, até a entrega do produto desejado, é realizado pela própria empreendedora. Assim, garante-se que as ideias que o cliente tem para seu bolo ou biscoito não se percam através da transmissão da informação por outras pessoas, sendo ela compreendida e executada de maneira completa.

Como último ponto forte destacado, temos que o negócio possui estrutura para a realização da operação logística completa, desde a compra dos alimentos a serem utilizados, até a entrega do produto final em um ponto combinado com o cliente. Esse fator evita principalmente que os bolos não se danifiquem no deslocamento, pois recebem cuidado extra nessa etapa. Além disso, ao entregar o bolo, a empreendedora já o posiciona de maneira a destaca-lo em meio ao cenário criado conforme o tema escolhido. Por fim, a questão de os produtos serem entregues no local do evento facilitam para os clientes, uma vez que podem estar envolvidos com outros aspectos de sua festividade.

6.2.3.2 Pontos Fracos

Em decorrência de o negócio existir há pouco tempo e ter surgido a partir de um *hobby*, não houve dedicação de tempo, nem dinheiro para a melhoria de sua estrutura física, no que diz respeito ao ambiente onde são elaborados seus produtos. As atividades são todas realizadas no domicílio da empreendedora, portanto sem a utilização de equipamentos profissionais, como um forno ou batedeira industrial.

A sua capacidade produtiva é reduzida, uma vez que, além de não possuir instrumentos profissionais, a empreendedora trabalha sozinha, e os produtos que elabora são confeitados manualmente e em sua maioria são ricos em detalhes. Esse aspecto resulta na recusa de diversas encomendas.

Também é possível destacar que, pelo fato de o negócio ser localizado no domicílio da empreendedora, não há um espaço preparado para receber aqueles clientes que queiram conhece-la e verificar as condições do local onde será confeccionado seu produto, prática comum e valorizada por alguns consumidores.

Finalmente, é possível dizer que os produtos oferecidos são de benefício secundário, sendo facilmente substituíveis por outros, e a desistência na decisão de sua compra pode ser resultado de diversos fatores, como o fato de a concorrência ter melhor preço ou maior prestígio no mercado.

6.2.3.3 Oportunidades

Conforme já citado anteriormente, o mercado de eventos encontra-se em um momento de expansão, e deve permanecer nestas condições pelos próximos anos. Além disso, recentemente iniciou-se um movimento de busca pela realização de festas com temática personalizada, inspiradas principalmente nas festas norte-americanas. O compartilhamento de ideias através das redes sociais alavanca esse

tipo de evento, fazendo com que seja cada vez mais procurado e de ampla divulgação através de sites especializados e principalmente nas redes sociais.

O crescimento desse setor se dá em sua maioria pelo desenvolvimento da classe C brasileira, além do aumento da renda disponível, que permite que a população tenha mais acesso a produtos sofisticados, com maior valor agregado. Isso ocorre pois, segundo o Euromonitor International (2014), os “luxos” do cotidiano são mais acessíveis do que uma compra mais cara e de maior importância. Sendo assim, há uma valorização dos produtos denominados *gourmet*, que possuem mais qualidade (muitas vezes graças às avançadas tecnologias neles aplicadas), e que geralmente são feitos de maneira artesanal. Esse tipo de produto representou, no ano de 2013, 84% do valor global das vendas de panificação e confeitaria, e é historicamente preferido pelos brasileiros, frente aos produtos industrializados, por mais que o consumo destes últimos venha crescendo. (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2014)

Além disso, a falta de tempo dos consumidores para cozinhar sua própria comida, ou para fazer compras, faz com que o tipo de confeitaria aqui estudado seja cada vez mais valorizado, sendo uma alternativa mais prática para muitos, e contribuindo para o aumento do consumo desse tipo de produto. (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2014)

Por fim, é válido destacar que para a maioria dos produtos, sejam eles industrializados ou não, a Internet possui papel essencial. As melhorias na segurança das transações realizadas pela Internet aumenta a confiança dos consumidores em optarem pela compra e pela procura por produtos no ambiente virtual. No Brasil, esse tipo de venda somou um montante de R$22 bilhões (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2013), e esse número tende a aumentar, na medida em que cresce a quantidade de cartões de crédito impulsionada pela facilidade de crédito concedida à classe C. A quantidade sempre crescente de brasileiros com acesso à Internet também é um fator positivo para a promoção das marcas, pois ela enriquece a experiência do consumidor, que compartilha nas redes sociais suas preferências e opiniões sobre produtos que consome e lugares que frequenta, fazendo com que pequenas empresas fiquem mais conhecidas e atinjam um número maior de pessoas. Também é através desse recurso que as empresas

interagem com seu público-alvo, que fornece a elas informações valiosas e necessárias para a tomada de muitas decisões estratégicas.

6.2.3.4 Ameaças

A partir das análises feitas pela Euromonitor International (2014), também são percebidas algumas ameaças ao negócio estudado.

Tendo-se em consideração que o produto feito artesanalmente é de fácil substituição por um de origem industrial, é possível notar um crescimento contínuo nas vendas desse último tipo nos últimos anos. Em 2013, os bolos elaborados industrialmente corresponderam a 53% do volume de vendas, além de um crescimento de 10% – em termos de volume – em relação ao ano anterior. Esse crescimento se deu, entre outros fatores, devido ao aumento do preço das matérias-primas (volatilidade e aumento constante do preço do açúcar e da farinha nos últimos anos), da utilização de ingredientes com maior valor agregado, e da maior versatilidade e praticidade que oferecem, resultado da ampla oferta de produtos e de seu prazo de validade estendido.

Faz-se necessário destacar, entretanto, que o fato de o produto ser facilmente substituível pode se tornar uma oportunidade. Uma vez que seja viável agregar valor ao produto, oferecendo diferenciais principalmente em termos de sabor e visual, pode-se obter uma distinção frente aos produtos da concorrência. Contudo, não é provável a concorrência com os preços dos produtos industrializados, cujo crescimento do *market share* continua a ser uma ameaça.

Conforme já citado anteriormente, o tipo de produto e serviço oferecidos são de baixa complexidade, e a forma como o negócio se constitui também não traz muitas dificuldades ao empreendedor. Por isso, é fácil o acesso de novos entrantes no setor, fazendo com que a concorrência seja ampla, forçando cada negócio a ter seu diferencial, para que possa se destacar.

Os produtos oferecidos são destinados à exposição e consumo em eventos, conforme anteriormente citado. Portanto, não se caracterizam como uma compra

recorrente (por exemplo, o bolo que se compra na sexta-feira, para ser consumido no café da tarde do final de semana), por parte dos clientes. Mesmo assim, uma ameaça ao negócio seria a crescente preocupação da população com a saúde e o aumento de casos de pessoas intolerantes à lactose e ao glúten. Em 2013, 51% da população brasileira estava acima do peso, fruto da má alimentação combinada à não realização de exercícios físicos. Assim, foram lançados pelo governo alguns programas de conscientização, como o Programa Academia da Saúde e o Programa Saúde na Escola. Além disso, é recorrente a aparição desse assunto em programas transmitidos tanto na televisão aberta, como na fechada, além de matérias em jornais e revistas, o que inspira uma preocupação maior acerca desse tema por parte da população. Sendo assim, essa tendência de as pessoas se preocuparem mais com a sua saúde pode prejudicar o negócio analisado, uma vez que não oferece produtos especiais para esses casos (sem glúten, sem lactose, diet, integral).

6.2.3.5 Matriz SWOT

Após realizada a análise dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, é possível elaborar a matriz SWOT a seguir detalhada:

Quadro 7 – Matriz SWOT da empresa

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
- Possibilidade de personalização do produto - Capacitação da empreendedora (*know how*) - Qualidade dos ingredientes utilizados - Presença da estrutura para realizar a operação logística completa - Qualidade do atendimento ao cliente	- Pouca profissionalização na estrutura física - Ausência de espaço para atender clientes - Limitação da capacidade produtiva - Produto de benefício secundário
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
- Crescimento do mercado de eventos e tendência das festas personalizadas - Crescimento da classe C brasileira - Valorização da gastronomia gourmet - Falta de tempo da população para atividades secundárias - Crescimento da Internet	- Aumento do preço das matérias-primas - Produtos facilmente substituídos por industrializados - Facilidade de ingresso no setor - Grande quantidade de concorrentes - Preocupação da população com a sua saúde

Fonte: a autora

6.3 OBJETIVOS DE MARKETING

Nessa etapa, foi analisada a matriz SWOT acima detalhada com a intenção de realizar associações entre os diversos pontos destacados, para que fossem identificadas questões-chave que embasarão a decisão de focar em determinada estratégia de marketing. Os resultados dessa análise seguem abaixo:

6.3.1 Estratégias de Aproveitamento das Capacidades

Quadro 8 – Estratégias de aproveitamento das capacidades

Pontos Fortes	Oportunidades	Questões-chave
Qualidade dos ingredientes utilizados	Valorização da gastronomia gourmet	Divulgar o negócio
Presença da estrutura para realizar a operação logística completa	Falta de tempo da população para atividades secundárias	
Possibilidade de personalização do produto	Crescimento da Internet	Criar canais de distribuição adequados a essa realidade
	Crescimento do mercado de eventos e tendência das festas personalizadas	

Fonte: a autora

Para que se possa extrair o máximo dos pontos fortes do negócio e das oportunidades oferecidas pelo ambiente onde ele está inserido, é preciso ter mais atenção a dois aspectos: deve-se realizar um esforço maior para formalizar o negócio para o mercado e divulga-lo, a fim de viabilizar seu conhecimento junto aos clientes, e também seu crescimento. Também é preciso criar canais de distribuição (de preferência virtuais, pela facilidade que esse ambiente oferece) que permitam que a personalização desejada pelo cliente seja feita de maneira fácil e intuitiva, diminuindo assim a probabilidade de frustração por não receber um produto que esteja abaixo das expectativas.

6.3.2 Estratégias de Minimização das Limitações

Quadro 9 – Estratégias de minimização das limitações

Pontos Fracos	Oportunidades	Questões-chave
Limitação da capacidade produtiva	Crescimento do mercado de eventos e tendência das festas personalizadas	Melhorar a estrutura física do negócio
Ausência de espaço físico para atender clientes		
Produto de benefício secundário	Falta de tempo da população para atividades secundárias	Divulgar o negócio

Fonte: a autora

A fim de minimizar os efeitos causados pelos pontos fracos internos à organização, mas ainda aproveitando as oportunidades que o ambiente traz, foi identificada, além da necessidade de divulgar o negócio, já antes citada, por uma série de questões que serão detalhadas a seguir, a urgência de aprimorar a sua estrutura física. A empreendedora deve tomar bastante cuidado com esse último aspecto, uma vez que ele impacta em sua produtividade.

6.3.3 Estratégias de Conversão das Desvantagens

Quadro 10 – Estratégias de conversão das desvantagens

Pontos Fracos	Ameaças	Questões-chave
Limitação da capacidade produtiva	Produtos facilmente substituídos por industrializados	Melhorar a estrutura física do negócio
Produto de benefício secundário		
Limitação da capacidade produtiva	Preocupação da população com a sua saúde	Aumentar a variedade de produtos oferecidos

Fonte: a autora

Finalmente, com a intenção de tornar mínimas as dificuldades trazidas pelos pontos fracos e ameaças ao negócio, é preciso, além de realizar uma adequação do espaço físico do negócio, aumentar a variedade de produtos disponíveis para encomenda. É importante destacar que, nesse caso, a oferta de novos produtos fica impossibilitada se não há uma melhoria na infraestrutura.

Portanto, a partir das questões-chave acima detalhadas, e tendo em vista que a intenção principal desse plano de marketing é a expansão de mercado do negócio analisado, seguem os objetivos que devem nortear as ações da empreendedora:

a) Consolidar sua marca no mercado da confeitaria para eventos na Grande Porto Alegre;
b) Realizar a divulgação de seu negócio, com o propósito de captar novos clientes;
c) Criar um relacionamento mais estreito com os clientes atuais e potenciais;
d) Criar novas soluções (produtos) a fim de minimizar a incerteza da ocorrência de encomendas.

Sendo assim, com base nos objetivos evidenciados acima, no referencial teórico elaborado, na observação da concorrência e nas entrevistas realizadas, foram criadas as seguintes estratégias, a serem colocadas em prática a partir dos planos de ação estabelecidos e detalhados:

6.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

6.4.1 Estratégias de Promoção

Como o negócio ainda não é devidamente formalizado e qualquer ação de divulgação deve ser identificada através, pelo menos, do nome e do logotipo da

empresa, é imprescindível que num primeiro momento a empreendedora direcione suas atenções para a criação de sua marca, identificando os elementos pelos quais quer ser lembrada e representada em todos os materiais que utilizar, desde a assinatura de seu e-mail aos adesivos das embalagens. Para isso, é necessária a contratação de um profissional que já tenha um portfólio sólido nesse tipo de criação.

O mesmo vale para a criação do website, que nos últimos anos se tornou o cartão de visita de um negócio. Ele deve chamar a atenção do cliente pois, dado o fato de que a concorrência – direta ou indireta – nesse setor é grande, é pequeno o espaço de tempo necessário para criar uma boa (ou má) impressão no consumidor potencial. Para esse recurso, quanto maior a programação necessária, mais cara torna a criação do website quando se contrata um profissional. Portanto, por conta da seção “Personalize seu doce” a ser explicada nas Estratégias de Distribuição, deve-se gastar uma boa quantia nessa ferramenta.

Após a criação da marca, deve-se iniciar a divulgação de fato do negócio. Nos últimos cinco anos, as redes sociais facilitaram muito na publicação e exposição das marcas, uma vez que são gratuitas e possuem grande alcance, já que é possível compartilhar diversos tipos de conteúdo para amigos e conhecidos, além de acompanhar tudo o que as empresas de interesse da pessoa estão publicando. Por isso, faz-se necessária a criação de um perfil no Facebook e no Instagram. Sua criação é gratuita, entretanto é possível promover a página a um custo. Nesse caso, será realizada uma publicação por semana com o intuito de despertar o interesse de 46 a 185 pessoas por dia. Tendo em vista o público que mais realiza pedidos à empreendedora, se decidirá por promover para o público feminino acima de 21 anos, das cidades de Porto Alegre e arredores.

Buscando um crescimento saudável e sustentável, será realizada a promoção do website do negócio em sites de busca como o Google (conhecida como AdWords) apenas um tempo depois de criada a marca e a página no Facebook. A definição do preço para adoção dessa ferramenta é bastante subjetiva, pois baseia-se na quantidade de palavras-chave utilizadas, na “força” dessas palavras e na quantidade de cliques pretendidos. Portanto, o custo desse item na tabela abaixo é apenas estimado.

A Internet não é o único meio onde devem ser feitas divulgações. Como os doces dificilmente são o único fornecedor contratado na realização de um evento, é possível firmar parcerias com assessores de eventos ou outras empresas de *catering* para que haja indicação mútua.

Outro recurso utilizado para expandir ainda mais o mercado é o anúncio em revistas para eventos, onde há uma espécie de "classificados" e vários fornecedores, ali fazem sua divulgação.

Quadro 11 – Estratégias de Promoção

Estratégia	Ação	Quando?	Custo estimado
Realizar a divulgação do negócio na Internet	Criação da marca da empresa	Imediatamente	R$ 1.500,00
	Criação do website da empresa	6 meses após a criação da marca	R$ 2.500,00
	Criar e promover a página no Facebook	Após a criação da marca	4 x R$34,00 = R$136,00/mês
	Promover a página em sites de busca	Após a criação do website	Criação da conta: R$ 20 + R$200
Realizar divulgações em outros canais de comunicação	Realizar parcerias com assessores de eventos	6 meses após a criação da marca	Varia de acordo com a parceria realizada
	Fazer propagandas em revistas para eventos	6 meses após a criação da marca	R$ 2.000,00 por anúncio

Fonte: a autora

6.4.2 Estratégias de Preço

Principalmente no início das atividades da empresa, é importante a criação de alguns incentivos para a realização de encomendas por parte dos clientes. Por isso, será adotada a estratégia de criação de preços promocionais àqueles clientes que solicitarem orçamento para uma "encomenda completa". Essa "encomenda completa", que pode receber outro nome posteriormente, é composta por um bolo de

no mínimo dois andares, 30 bolos individuais e 50 biscoitos. As quantidades podem ser alteradas ao longo do tempo, e pode haver substituição de algum produto (por exemplo, ao invés de 30 bolos individuais, podem ser encomendados 150 biscoitos).

Além disso, é importante para o cliente que ele tenha diversas formas de pagamento à sua disposição. Por isso, enquanto a empresa não possui volume de vendas suficiente para obter sua própria máquina de cartão de crédito, é possível firmar parcerias com websites que compilam diversos estabelecimentos comerciais e são intermediários na relação empresa – cliente final. Após uma pesquisa entre esses portais, verificou-se que o *bomapetite.com.br* é a melhor opção, por cobrar as menores taxas (10% do faturamento das vendas através dele).

Quadro 12 – Estratégias de Preço

Estratégia	Ação	Quando?	Custo estimado
Criar preços promocionais	Conceder desconto de 15% na realização de uma encomenda completa	Imediatamente	-
Aceitar outras formas de pagamento	Obter parcerias com portais virtuais a fim de aceitar pagamentos a partir de cartões de crédito	Após a criação da marca	bomapetite.com.br: 10% do faturamento das vendas através do website

Fonte: a autora

6.4.3 Estratégias de Produto

Além de continuar se capacitando para a confecção dos produtos que já oferece, a empreendedora deve expandir seu portfólio, oferecendo (conforme citado na Análise SWOT) outros produtos, como aqueles elaborados especialmente para pessoas com dietas restritivas. Para isso, é necessária a realização de alguns cursos para conhecer melhor o assunto e as melhores técnicas de panificação e confeitaria destinadas a esse público. Também é preciso realizar um levantamento

acerca dos custos e dos recursos necessários a fim de conferir a viabilidade do lançamento de um novo produto (por exemplo, produtos feitos para celíacos devem ser preparados em fornos específicos para esse fim, não podendo ter contato com um forno onde foi preparado algo com glúten). O mesmo deve ser realizado para outros tipos de produtos, como aqueles a serem lançados em épocas especiais, para constatar se serão rentáveis ou não.

Quadro 13 – Estratégias de Produto

Estratégia	Ação	Quando?	Custo estimado
Oferecer produtos para dietas com restrição à lactose, glúten e açúcar	Realizar cursos a fim de se capacitar sobre o assunto	Um curso por mês, ou quando houver disponibilidade	Em média R$ 500,00 por curso
	Realizar um levantamento dos custos dos novos produtos	Na medida em que forem sendo incluídos os novos produtos	-
Oferecer novos produtos e sabores	Fazer pesquisas de campo e na Internet, em busca de inspirações	Constantemente	-
	Comparecer a feiras e palestras a fim de se capacitar acerca das novidades e necessidades do mercado	Constantemente	Depende do formato do evento
Oferecer produtos de acordo com as datas temáticas	Desenvolver um produto para cada data festiva (Dia das Mães, dos Namorados, Páscoa,...)	A cada data festiva do ano	-

Fonte: a autora

6.4.4 Estratégias de Distribuição

A fim de tornar a personalização dos produtos um diferencial de destaque frente à concorrência, na criação do website também será incluída a seção

“Personalize seu doce” onde, além de solicitar o orçamento, será possível que o cliente envie quatro fotos de referências que obteve a partir de uma busca na Internet. Assim, será mais fácil ao cliente detalhar a maneira como quer o produto, e auxiliará também a empreendedora a compreender e entregar o bolo ou biscoito atendendo as expectativas de seu cliente, aumentando assim as chances de ele ficar satisfeito.

Como é oferecido serviço de frete ao cliente para que o produto seja transportado de maneira correta, será também disponibilizada no website uma tabela de preços conforme a distância a ser percorrida, a fim de facilitar ao cliente na hora de escolher a empresa e a forma de entrega de sua encomenda.

Quadro 14 – Estratégias de Distribuição

Estratégia	Ação	Quando?	Custo estimado
Oferecer solução para encomendar produtos personalizados na Internet	Incluir no website uma seção “Personalize seu doce” juntamente com a solicitação do orçamento	Na criação do website	Incluído no custo do website
Oferecer facilidade na escolha da melhor opção de entrega	Elaborar tabela contendo os preços do frete conforme a distância	Na criação do website	-

Fonte: a autora

6.4.5 Estratégias de Estrutura

Conforme detalhado na Análise SWOT, a questão de infraestrutura é crucial para o bom andamento do negócio, por isso é o aspecto no qual a empreendedora deve ter maior atenção, a fim de criar condições favoráveis ao seu crescimento frente ao mercado.

A primeira ação a ser feita nesse aspecto, portanto, é o registro como Microempreendedora Individual (MEI), que legaliza a empresa. Como MEI, é

permitido um faturamento anual de até R$60.000,00 e a contratação de um funcionário recebendo um salário mínimo ou o piso da categoria. Além disso, é concedido um CNPJ, viabilizando assim a realização de eventos para empresas também. O MEI é isento de tributos federais, e é paga uma pequena taxa mensal, destinada à Previdência Social e ao ICMS ou ISS.

Será necessária a contratação de um contador, a fim de controlar os direitos, obrigações e deveres da empresa, não abrindo precedentes para possíveis multas ou processos.

Com relação à estrutura física, a partir do momento em que se realizam investimentos em criação e divulgação da marca, é esperado que a empresa cresça. Portanto, é necessário que a empreendedora procure um estabelecimento que comporte sua produção, deixando, assim, a cozinha de sua casa e a produção em pouca quantidade.

O novo espaço deve comportar uma bancada ampla, um forno elétrico industrial a ser adquirido, fogão, geladeira, uma bancada ampla para o manuseio da pasta americana e para a confecção dos biscoitos, além de espaço para armazenar organizada e adequadamente todos os utensílios e ingredientes utilizados. Além disso, ele deve conter um espaço para receber os clientes que queiram se reunir e verificar o trabalho da confeiteira antes da efetivação da contratação.

Quadro 15 – Estratégias de Estrutura

Estratégia	Ação	Quando?	Custo estimado
Regularizar a situação da empresa	Registrar-se como Microempreendedora Individual	Imediatamente	R$ 37,20/mês
	Contratar um contador a fim de verificar os direitos, obrigações e deveres da empresa	Imediatamente	R$ 400,00/mês
Melhorar a estrutura física	Contratar uma funcionária	6 meses após a criação da marca	Salário: R$ 900,00 + Encargos: R$ 703,00 = R$ 1.603,00/mês
	Adquirir equipamentos profissionais	3 meses após a criação da marca	Forno industrial: R$ 3000,00 + Batedeira orbital: R$ 1.300,00
	Alugar um espaço	6 meses após a criação da marca	R$ 900,00/mês

Fonte: a autora

6.4.6 Estratégias de Relacionamento com os clientes

Conforme já citado, como a encomenda do tipo de produto oferecido pela empresa é feita esporadicamente, na ocasião de algum evento, é necessário criar um relacionamento mais próximo com os clientes atuais e potenciais, a fim de viabilizar uma próxima encomenda. Além disso, é importante atualizar-se constantemente, a partir do próprio contato com esses clientes, acerca de suas expectativas e necessidades.

Logo, para a coleta dessas informações, serão realizados dois tipos de questionários bastante objetivos, a fim de não serem extensos a ponto de desmotivar seu preenchimento. Um deles será enviado quando o cliente optar por fechar com outro fornecedor, para que se conheçam as razões da desistência. O

outro será encaminhado três dias após o evento do cliente, com a finalidade de verificar se todas as expectativas quanto à aparência, sabor e custo X benefício foram atendidas.

Quadro 16 – Estratégias de Relacionamento com os Clientes

Estratégia	Ação	Quando?	Custo estimado
Conhecer as expectativas e necessidades dos clientes	Enviar questionários ao cliente	Quando não houver a encomenda de um pedido que foi orçado	-
		Após a entrega de uma encomenda	-

Fonte: a autora

6.5 AVALIAÇÃO E CONTROLE

As ações devem ser implementadas conforme os prazos estabelecidos nos planos de ação aqui exposto, além de seguir os custos estimados também detalhados. A execução das ações depende apenas da empreendedora, uma vez que é a única constituinte da empresa – por enquanto. Assim, o bom andamento do negócio se dará se houver esforços suficientes para isso.

Ao final de cada período destacado no plano de ação, é preciso que ele seja revisado, para verificar se está sendo corretamente seguido. Essa revisão também auxiliará na decisão da próxima ação a ser realizada. Caso a situação atual não corresponda às expectativas, é indispensável a readequação das estratégias e a revisão dos prazos e/ou custos. É fundamental também levar em consideração o fato de que o ambiente externo pode sofrer diversas modificações não previstas quando da elaboração desse documento, por isso deve-se prestar atenção para que o plano de marketing seja melhor aproveitado.

Essa fase do plano deve ter tanta importância quanto a fase de implementação das estratégias, porque irá balizar o perfeito andamento de sua execução. Uma vez que esse plano de marketing visa atingir os objetivos do

negócio, é essa a fase que dirá à empreendedora que o caminho que está seguindo é o correto.

7 CONCLUSÕES

Iniciar um negócio na maioria das vezes é uma tarefa árdua, que implica em muitas abdicações na vida pessoal do empreendedor. Para fazer com que seu negócio cresça e atinja o sucesso esperado, a principal abdicação da empreendedora aqui citada, contudo que possibilitará a dedicação a algo que realmente gosta, será o encerramento de suas atividades no local onde trabalha atualmente. Por isso, é preciso que cada movimento seu seja pensado e planejado adequadamente. Afinal, a empresa dependerá, por algum tempo, apenas de seus esforços.

Em tratando-se de uma empresa familiar, e a autora em fase de conclusão da graduação, foi recebida a missão de auxiliar a empreendedora, realizando estudos mais aprofundados acerca de seu negócio e o mercado onde atuará, para que ela possua um caminho a ser percorrido, mesmo que a curto prazo. Sendo assim, o plano de marketing aqui detalhado é – além de um requisito parcial para obtenção de um diploma – a certeza da realização pessoal e profissional de alguém.

Esse plano de marketing foi elaborado para que o negócio cresça lenta e gradualmente, à medida que a empreendedora for conquistando sua autoconfiança e a do mercado. Após realizadas as devidas, é possível perceber que há espaço para o desenvolvimento de novas empresas, desde que ofereçam diferenciais em seus produtos e serviços, e estejam atentas às necessidades de seus consumidores. Pode-se dizer que, uma vez realizado um trabalho de comunicação consistente, não se terá grandes dificuldades na penetração de mercado

É preciso destacar que apenas um plano de marketing não é suficiente para o bom andamento do negócio. São necessários planos operacionais e principalmente financeiros, que complementarão e embasarão a implementação das estratégias aqui propostas.

Por fim, esta pesquisa apresenta limitações. A principal é o fato de que além de cada organização ser um universo único e exclusivo, a pesquisa realizada utilizou métodos qualitativos de obtenção de dados, tornando inadequada a generalização

dos resultados para o embasamento de pesquisas relacionadas a empresas de outro setor, ou que ofereçam um escopo diferente de produtos ou serviços.

REFERÊNCIAS

Cresce Mercado de eventos no Brasil. **ABEOC Brasil – Associação brasileira de empresas de eventos.** São Paulo, 04 jul 2013. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2013/07/cresce-mercado-de-eventos-no-brasil/>. Acesso em: 10 mar 2014.

Crescimento do setor de eventos movimenta mercado de brindes. **Agência IN.** São Paulo, 24 jun 2013. Disponível em: <http://www.investimentosenoticias.com.br/ultimas-noticias/tempo-real/crescimento-do-setor-de-eventos-movimenta-mercado-de-brindes.html>. Acesso em: 06 mar 2014.

CIDES, Sérgio J. **Introdução ao Marketing:** princípios e aplicações para micro e pequenas empresas. São Paulo: Atlas, 1997.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Baked goods in Brazil**. Londres, 11 fev 2014. Disponível em: < http://www.euromonitor.com/baked-goods-in-brazil/report>. Acesso em: 05 jun 2014.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Economic growth boosts confectionery in Brazil.** Londres, 24 jan 2011. Disponível em: <http://blog.euromonitor.com/2011/01/economic-growth-boosts-confectionery-in-brazil.html>. Acesso em: 05 jun 2014.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Internet Retailing in Brazil.** Londres, 24 abr 2013. Disponível em: < http://www.euromonitor.com/internet-retailing-in-brazil/report>. Acesso em: 05 jun 2014.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Sugar confectionery in Brazil**. Londres, 08 jan 2014. Disponível em: < http://www.euromonitor.com/sugar-confectionery-in-brazil/report>. Acesso em: 05 jun 2014.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **What´s hot in bakery:** Global industry developments and product trends. Londres, 12 nov 2012. Disponível em: <http://www.euromonitor.com/whats-hot-in-bakery-global-industry-developments-and-product-trends/report>. Acesso em: 05 jun 2014.

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

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

HIEBING JR, Roman G.; COOPER, Scott W. The one-day marketing plan: organizing and completing a plan that Works. Chicago: NTC Business Books, 1999.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing:** conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

MARSOLA, Cristiane. Mercado de eventos viverá década de ouro. **EXAME.COM.** São Paulo,12 jan 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/mercado-de-eventos-vivera-decada-de-ouro>. Acesso em: 06 mar 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2010.

McDONALD, Malcolm. **Planos de marketing:** planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar planos eficazes. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner Júnior. **Pesquisa de marketing:** uma orientação para o mercado brasileiro. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Microempreededor Individual – o que é?** Brasília, 2014. Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual>. Acesso em: 09 jun 2014.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil. Coleção estudos e pesquisas.** Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 12 mar 2014.

SEBRAE. **Cartilha – Como criar um empreendimento de panificação e confeitaria.** Projeto de fortalecimento e oportunidades para micro e pequenas empresas do setor de panificação, biscoitos e confeitaria. Brasília, out 2009.

SEIXAS, Kleyzer. Mercado de eventos cresce e desponta como bom investimento. **ABEOC Brasil – Associação brasileira de empresas de eventos.** São Paulo, 08 fev 2014. Disponível em: <http://www.abeoc.org.br/2014/02/mercado-de-eventos-cresce-e-desponta-como-bom-investimento/>. Acesso em: 10 mar 2014.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing.** São Paulo: Makron Books, 2007.

WOOD, Marian Burk. **The marketing plan handbook.** New Jersey: Pearson Education, Inc., 2011.

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM AS EMPREENDEDORAS

1) Quais os produtos mais consumidos? Por que?
2) Quais os atributos que o cliente mais valoriza no produto? E no serviço?
3) O que você acha que seu produto tem de diferencial?
4) Quais as maiores reclamações, por parte do cliente?
5) Quem é o seu cliente?
6) Quais os horários e dias de maior movimento/com mais encomendas?
7) Quais as promoções que são mais aceitas?
8) Como é a comunicação com o cliente? Como ele chega até você?
9) Quais são os principais concorrentes do seu negócio?
10) Que aspecto você julga ter sido determinante pro seu sucesso?
11) Qual a maior dificuldade que você vê no setor?
12) Qual o seu maior aprendizado, como gestora?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: DESISTÊNCIA DO PEDIDO

1) Por qual motivo você não fechou o pedido com a nossa empresa?

   a) Preço
   b) Forma de entrega
   c) Forma de pagamento
   d) Outro fornecedor apresentou melhor custo X benefício
   e) O orçamento não atendeu às minhas expectativas
   f) O evento foi cancelado
   g) Outro. Qual?

2) Comentários adicionais:

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO: PÓS-VENDA

1) O produto atendeu às suas expectativas gerais?

a) Ficou acima das expectativas

b) Atendeu as expectativas

c) Ficou abaixo das expectativas

2) O produto atendeu às suas expectativas quanto ao sabor?

a) Ficou acima das expectativas

b) Atendeu as expectativas

c) Ficou abaixo das expectativas

3) O produto atendeu às suas expectativas quanto à aparência?

a) Ficou acima das expectativas

b) Atendeu as expectativas

c) Ficou abaixo das expectativas

4) O produto atendeu às suas expectativas quanto à relação custo X benefício oferecida?

a) Ficou acima das expectativas

b) Atendeu as expectativas

c) Ficou abaixo das expectativas

5) Você voltaria a fazer encomendas com a empresa?

a) Sim b) Não

6) Você indicaria a empresa?

a) Sim b) Não

7) Comentários adicionais: