

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD – ADM)

Eduardo Graeff Fornari

**Plano de Marketing Para o Lançamento do Vermelho Grill
Porto Alegre**

PORTO ALEGRE
2005



Eduardo Graeff Fornari

**Plano de Marketing Para o Lançamento do Vermelho Grill
Porto Alegre**

**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: Luiz Carlos Ritter Lund

Porto Alegre
2005

AGRADECIMENTOS

Para a execução deste plano de marketing houve contribuição de algumas pessoas, e são estas que merecem referência de agradecimentos.

Primeiro gostaria de agradecer o professor orientador Luiz Carlos Ritter Lund, devido sua dedicação na parte de orientação e também pelo processo de aprendizagem que me fez passar em relação a tudo que fazemos sempre pode ser feito melhor.

Agradeço também aos meus pais, Clóvis e Ana, que fundaram o Vermelho Grill no seu estilo empreendedor de ser e que hoje é a empresa que vou me dedicar para colher os frutos amanhã. Tatiana merece referência por seus oportunos conselhos e sugestões. Ao Tiago pelas informações prestadas sempre com muita precisão e profissionalismo.

RESUMO

Este trabalho trata de um plano de marketing para implantação de uma filial do restaurante Vermelho Grill em Porto Alegre. Por ser a primeira filia foi analisado o ambiente externo com indicativos econômicos. O trabalho foi executado com base na fundamentação teórica de uma análise SWOT onde consta a apresentação e a avaliação das potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem surgir ao negócio. São identificados e avaliados os concorrentes do restaurante e por fim as estratégias propostas, bem como as ações pertinentes para cada uma delas.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	7
2.	A EMPRESA.....	8
2.1.	HISTÓRIA.....	8
2.2.	CARACTERIZAÇÃO.....	9
2.3.	MISSÃO.....	10
2.4.	VISÃO.....	10
2.5.	VALORES.....	10
3.	OBJETIVOS.....	11
3.1.	OBJETIVO GERAL.....	11
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
4.	JUSTIFICATIVAS.....	12
5.	REVISÃO DA BIBLIOGRÁFICA.....	13
5.1.	PLANO DE MARKETING.....	13
5.2.	ETAPAS DO PLANO DE MARKETING.....	15
5.2.1.	Análise do Ambiente externo.....	15
5.2.1.1.	Ambiente Econômico.....	15
5.2.1.2.	Ambiente Competitivo.....	16
5.2.1.3.	Ambiente Tecnológico.....	17
5.2.2.	Análise do Ambiente do consumidor.....	18
5.2.3.	Análise do Ambiente Interno.....	19
5.2.4.	Análise SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças.....	20
5.2.5.	Objetivos de Marketing.....	22
5.2.6.	Estratégias de Marketing.....	24
5.2.7.	Orçamento.....	25
5.2.8.	Plano de Ação.....	26
5.2.9.	Controle e Reavaliação.....	26
6.	MÉTODO.....	28
7.	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	29
8.	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	32
9.	ESTRATÉGIAS.....	35
10.	CONCLUSÃO.....	39

11. BIBLIOGRAFIA..... 40

ANEXOS..... 41

ANEXO A – HISTÓRICO ESCOLAR..... 41

ANEXO B – CURRÍCULO..... 43

1. INTRODUÇÃO

Hoje em dia as empresas crescem muitas vezes sem uma estrutura definida. Apenas por intuição vão inaugurando filiais e expandindo os negócios. O objetivo do Vermelho Grill é totalmente ao contrário, pois se busca um crescimento bem estruturado, financeira e estrategicamente. Dessa forma este plano de Marketing será um referencial para a implantação do Vermelho Grill em Porto Alegre.

O Plano de Marketing que será proposto contém a história da empresa, bem como caracterização da mesma. A missão, a visão e os valores do Vermelho Grill vão servir para a que o plano se mostre coerente com as idéias do mesmo.

A base do trabalho será feita pela análise SWOT proposta por WESTOOD avaliando as potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças ao negócio. Com isso serão trabalhados os objetivos de Marketing que se quer alcançar. Estabelecidos os objetivos, o trabalho abordará as estratégias de marketing para que sejam alcançados os objetivos e metas propostas pela empresa.

Em um segundo momento, após ter estudado a revisão da literatura e estabelecidos os objetivos e estratégias o plano apresenta os planos de ação para a execução do mesmo.

2. A EMPRESA

2.1. A HISTÓRIA

Os fundadores do Vermelho Grill são do Rio Grande do sul e vieram se estabelecer em Campo Grande - MS em 1975. Daí surgiu a paixão pelo churrasco que animavam os domingos em família. O local escolhido foi um terreno na Afonso Pena, via importante a caminho do Parque dos Poderes, uma paisagem linda, e como brincamos sempre “de frente para o mar”. Muitas idéias surgiram, mas o que venceu foi a paixão pela Carne Vermelha e o que ela representa para o nosso país. Assim foi criado o Vermelho Grill, diferenciado pela sua construção temática e aconchegante.

2.2. CARACTERIZAÇÃO

O Vermelho Grill possui peculiaridades que lhe dão um grande diferencial. A primeira delas é a carne, insumo principal do restaurante e com certeza nosso maior foco, pois precisamos uma excelência na carne para que tenhamos a plena satisfação de nossos clientes. Por isso, o Vermelho Grill busca como parceria, fazendas renomadas para o fornecimento da carne. São animais selecionados de raça britânica (Hereford ou Angus) abatidos com 14 meses e que possuem uma camada de gordura e maciez dentro dos padrões do Vermelho Grill. Estes padrões foram estudados e testados com a participação do proprietário Clóvis Fornari e a EMBRAPA Gado de Corte – MS. Assim acreditamos ter uma carne macia, saborosa e de procedência conhecida, o que resulta no alto padrão dos grelhados do restaurante. O churrasco servido no Vermelho Grill é feito na grelha de ferro muito próxima ao fogo farto. A segunda peculiaridade que encanta o cliente é arquitetura da casa, um ambiente rústico e extremamente aconchegante, lembrando uma casa de fazenda, como os clientes comentam.

O Vermelho Grill não é simplesmente um restaurante de grelhados, existem outros pontos que devemos avaliar. O envolvimento da cadeia da carne, compromisso com a gestão sócio-ambiental correta fazem do Vermelho Grill uma empresa que se importa com a economia da região em que se está inserido. Sua arquitetura singular, o engajamento dos proprietários, bem como o bom relacionamento dos parceiros são pontos que consideramos fundamentais para o sucesso do negócio.

Hoje o Vermelho Grill está abrindo sua primeira filial que se situará em Porto Alegre. A escolha desta cidade é devido à semelhança cultural e também à proximidade com a matriz, minimizando os riscos de implantação.

2.3. MISSÃO

Ser um restaurante de referência em carne vermelha nos mercados que atua.

2.4. VISÃO

Encantar nosso cliente com ambiente e atendimento diferenciado oferecendo grelhados com qualidade e procedência

2.5. VALORES

- Lucratividade
- Disciplina
- Responsabilidade
- Ética
- Bom senso
- Transparência

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar um Plano de Marketing para a implantação da primeira filial do Vermelho Grill em Porto Alegre.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fazer uma análise SWOT para verificar as fragilidades, potencialidades, oportunidades e ameaças do negócio.
- Traçar os objetivos de marketing do Vermelho Grill em solo gaúcho.
- Estabelecer estratégias de marketing para alcançar os objetivos que estejam dentro de um orçamento viável para o negócio.

4. JUSTIFICATIVAS

Hoje em dia temos muitos modelos de restaurante que servem carne como seu prato principal. O diferencial do Vermelho Grill é exatamente a questão da carne que é servida *a la carte*. O churrasco é feito em uma grelha de ferro bem próxima ao fogo. Os acompanhamentos chamados de guarnição são: arroz, mandioca, vinagrete e farofa elaborada, além de um carrinho com saladas variadas. Isto mostra que a atração principal do Vermelho Grill é a carne. Os concorrentes em sua maioria trabalham no sistema de rodízio e também oferecem um *buffet* de comidas variadas.

As empresas abertas hoje em dia são idéias concretizadas através do *feeling* do empreendedor, pois normalmente não fazem nenhum estudo ou pesquisa para verificar a viabilidade do negócio. Isto faz com que o risco aumente.

A especialidade do Vermelho Grill é a carne, o foco é a carne, é justamente por isso que precisamos elaborar este plano de marketing, pois estamos criando um novo conceito de servir a carne vermelha. Assim os estudos realizados neste plano nos ajudarão a conhecer melhor nosso negócio e como conseqüência possibilitar o atingimento de nossas metas.

Este plano tem como oportunidade fazer com que o lançamento do Vermelho Grill em Porto Alegre seja de grande sucesso. Com o plano escrito seguiremos as estratégias propostas para alcançar as metas da empresa para inserção no mercado gaúcho.

5. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

5.1. PLANO DE MARKETING

Muitas empresas são abertas sem um plano de marketing. Isto não deveria ser assim, pelo menos se pelo menos o empreendedor que a criou, soubesse a importância que um plano como esse tem para o sucesso do negócio. O plano de marketing é a ferramenta que ajuda a empresa a conhecer o mercado que pretende atingir bem como estabelecer as estratégias que vão ser adotadas para conquistar o cliente.

WESTWOOD (1996), afirma que um plano de Marketing é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços. O plano de Marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de Marketing defende KOTLER (2000). Já COBRA (1992) diz que o plano de Marketing identifica as oportunidades mais promissoras do negócio, além de mostrar como penetrar com sucesso, obter e manter as posições desejadas nos mercados identificados. Cobra também enfatiza que o plano define as metas, princípios e métodos que determinam o futuro da organização.

"O plano de marketing é um roteiro do que o empresário deve fazer para poder realizar trocas com o mercado. Este planejamento é um instrumento de gestão importante, independentemente do porte da empresa ou do setor em que ela atua", diz o professor da ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), Edson Crescitelli.

Um bom plano não valida uma idéia de marketing, mas uma boa idéia de marketing é validada com um bom plano, conforme aponta o consultor e professor Alexandre Las Casas, autor do livro Plano de Marketing para a Pequena Empresa.

Afirma ele em seu livro que o plano é usado para concretizar a criatividade, a imaginação e a inovação. “Elaborar planos de marketing contrapõe-se ao improviso, situação que pode prejudicar o andamento dos negócios”.

O plano de Marketing pode ser aplicado de diversas formas, em diversos segmentos e até mesmo diferentes planos poderão ser utilizados em diferentes setores de uma mesma empresa. “Nada é pequeno demais ou grande demais para ser coberto por um plano de Marketing”. (WESTWOOD, 1996, p.14).

Cada empresa tem seu perfil único, que delineará o caminho a ser seguido. "Para este planejamento, não existe modelo padrão. Existem vários métodos para isso, mas nada fixo. Conceitualmente, ele é uma análise externa, do ambiente em que a empresa atua, e interna, onde se avalia o próprio negócio", (MARQUES, apud CRESCITELLI). No entanto, entre as muitas metodologias existentes atualmente, praticamente todas incluem a necessidade de uma análise detalhada do contexto da empresa.

Apesar disso a estrutura de um plano de Marketing segue um padrão defendido por grandes autores. WESTOOD (1996) e KOTLER (2000) entre outros dividem, basicamente, as fases de um plano de Marketing em análise da situação, objetivos de Marketing, estratégias de Marketing, programas de ação e demonstrativo de resultados e controles.

5.2. ETAPAS DE UM PLANO DE MARKETING

5.2.1 Análise do Ambiente externo

Para FERREL et al (2000), a avaliação do ambiente externo da empresa inclui todos os fatores externos e que de alguma maneira exercem pressões consideravelmente diretas ou indiretas sobre as atividades de marketing.

Segundo COBRA (1992), a ação que o ambiente externo exerce sobre os negócios de uma empresa pode tornar-se dramática se ela não possuir mecanismos de defesa ou adaptação. A análise ambiental externa desde plano de marketing é composta pelos seguintes assuntos: ambiente econômico, ambiente competitivo e ambiente tecnológico.

5.2.1.1. Ambiente Econômico

Segundo KOTLER (2000), o ambiente econômico consiste em fatores que afetam o poder de compra e os padrões de consumo das pessoas. Para COBRA (1992), é a força mais volátil a afetar os negócios, embora o seu impacto possa ser dramático, pois sobre ele não é possível exercer controle. A saída viável seria antecipar-se aos fatos, exercendo previsões econômicas coerentes.

Ainda segundo COBRA (1992), a análise de tal ambiente deve levar em conta variáveis econômicas, como:

- Taxa de Inflação

- Crescimento da Renda
- Taxa de PIB
- Ciclo de Negócios
- Variação nos gastos de consumo

5.2.1.2. Ambiente Competitivo

Sobre a concorrência, KOTLER (2000) afirma que os concorrentes mais diretos de uma empresa são aqueles que procuram satisfazer os mesmos consumidores e necessidades com ofertas similares.

Para COBRA (1992) a empresa deve monitorar as ações atuais e futuras dos seus concorrentes, devendo principalmente identificar quem são os seus atuais e futuros concorrentes, bem como as características e capacidades destes concorrentes.

Na visão de FERREL et al (2000), na maioria dos setores os consumidores têm preferências por bens e serviços de diferentes tipos. Sendo assim quando o gerente de marketing precisa definir os mercados alvos, conseqüentemente escolhe um conjunto de empresas concorrentes. A maioria das empresas enfrenta tipos básicos de concorrência tais como:

- Concorrentes de marca: que vendem produtos similares nas características e benefícios aos mesmos consumidores e a preços similares.
- Concorrentes de produto: competem na mesma classe de produto, mas diferentes em características, benefícios e preços.
- Concorrentes genéricos: vende produtos muito diferentes, mas que resolvem o mesmo problema ou satisfazem à mesma necessidade do consumidor.
- Concorrentes no orçamento total: competem pelos recursos financeiros limitados dos mesmos consumidores.

5.2.1.3. Ambiente Tecnológico

“Tecnologia é a aplicação do conhecimento de ferramentas para resolver problemas e desempenhar tarefas mais eficientemente.” (FERREL et al, 2000, p. 52),

Segundo COBRA (1992), os recursos tecnológicos podem constituir-se em uma numerosa vantagem competitiva para poder enfrentar as guerras de mercado, pois a tecnologia afeta as relações entre os consumidores e empresas em pelo menos dois sentidos. Um deles conduz ao desenvolvimento de novos produtos ou ao aprimoramento de produtos já existentes. O outro sentido refere-se ao aprimoramento do desempenho das tarefas gerenciais de marketing, possibilitando uma melhor distribuição de produtos.

“Muitas mudanças tecnológicas assumem presença de ponta na criação e novas oportunidades de marketing. Por tecnologia de ponta entendemos os avanços mais perceptíveis aos consumidores. Tal tecnologia pode ter um impacto profundo sobre como os consumidores vivem e sobre as atividades de marketing em que as empresas devem-se engajar para atender as suas necessidades”. (PRIDE e FERREL, 2001, pg. 49).

Ainda para os autores anteriormente mencionados, os avanços na tecnologia podem afetar as atividades de marketing, tornando-as mais eficientes e eficazes.

Segundo FERREL et al (2000) em conseqüência da revolução tecnológica os profissionais de marketing podem alcançar com mais eficiência e qualidade um vasto número de pessoas através de uma variedade de meios.

5.2.2. Análise do Ambiente do Consumidor

Nesta etapa da análise ambiental, a organização deve avaliar a situação atual e futura a respeito dos mercados em que ela se insere.

“Durante a análise do ambiente do consumidor devem-se coletar informações que identifiquem os consumidores atuais e potenciais da empresa, as necessidades prevalentes desses consumidores, as características básicas dos produtos da empresa e dos concorrentes que atendem às necessidades dos consumidores e as mudanças previstas nessas necessidades”. (FERREL et al, 2000, p. 50).

Para COBRA (1992) o consumo é fortemente influenciado pela idade, renda, nível de educação, pelo padrão de mobilidade e gosto dos consumidores, portanto é preciso identificar fatores que provoquem as maiores influências no comportamento de compra dos indivíduos como:

- Influências do meio ambiente físico: o lugar, as pessoas, o clima, os costumes do ambiente.
- Influências tecnológicas: as inovações que tornam obsoleta uma série de bens, as expectativas de inovações que podem retardar a compra, entre outros.
- Influências econômicas: que podem estimular a compra, como facilidade de crédito; ou que podem inibir como as restrições de crédito e a inflação que pode estar diminuindo o poder aquisitivo dos compradores.
- Influências políticas: o sistema político vigente em um país poderá estimular o consumo de certos produtos e inibir o de outros.
- Influências legais: normas, leis e regulamentos dos poderes executivo, judiciário e legislativo podem inibir ou estimular a compra de determinados bens.

5.2.3. Análise do Ambiente Interno

A análise ambiental interna caracteriza a empresa e fornece a impressão exata a respeito do que ela é e do que é capaz. A análise ambiental interna, quando realizada após a externa, permite que se perceba como a empresa pode reagir às ameaças e oportunidades apontadas na última.

Segundo FERREL et al (2000), esta análise avalia de forma crítica o ambiente interno atual e futuro da empresa no que se refere aos seus objetivos e desempenho, à alocação de recursos, às características estruturais e às lutas políticas e de poder.

Ainda segundo o mesmo autor o gerente de marketing precisa avaliar metas, objetivos e o desempenho atual da empresa na área de marketing. Uma avaliação regular das metas e objetivos de marketing é necessária para garantir que eles permanecem consistentes com a missão e o ambiente mutante da organização.

Esta etapa serve como importante entrada para as etapas finais do plano de marketing.

É através da análise *SWOT* que serão avaliadas todas estas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades perante o ambiente interno e externo da empresa.

5.2.4. Análise SWOT: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

Segundo KOTLER (2000) a análise *SWOT* é uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Depois de identificar as principais ameaças e oportunidades que a empresa enfrenta, pode-se caracterizar a atratividade geral do negócio. Quatro resultados são possíveis:

- Um negócio ideal apresenta muitas grandes oportunidades e poucas ameaças importantes.
- Um negócio especulativo tem grandes oportunidades e ameaças importantes.
- Um negócio maduro apresenta poucas oportunidades e poucas ameaças.
- Um negócio com problemas apresenta poucas oportunidades e muitas ameaças.

“A análise SWOT é um modelo simples e direto que fornece direção e serve como um catalisador para o desenvolvimento de planos de marketing viáveis. Ela exerce o papel de estruturar a adequação entre o que uma organização pode (forças) e não pode (fraquezas) realmente fazer, e as condições ambientais que atuam a seu favor (oportunidades) e contra (ameaças)”. (FERREL et al, 2000, p. 62).

Ainda para FERRELet al (2000) a análise *SWOT* proporciona alguns benefícios importantes para a criação de um plano de marketing:

- Simplicidade: a análise *SWOT* não exige um treinamento extensivo ou habilidades técnicas para ser usada com sucesso.
- Custos mais baixos: em virtude da simplicidade da *SWOT* os treinamentos caros podem ser eliminados ou reduzidos.
- Flexibilidade: um sistema de informações de marketing não é tão necessário para o sucesso da análise *SWOT*, mas este é capaz de incorporar conteúdo de qualquer sistema de informações em sua estrutura de planejamento.
- Integração: habilidade de integrar e sintetizar várias fontes de informações.

- Colaboração: através deste processo existe um estímulo para a colaboração e a troca de informações entre os gerentes de diferentes áreas funcionais, ajudando a revelar e eliminar desentendimentos bem como preencher vazios antes da finalização do processo de planejamento.

Segundo COBRA (1992), pontos fortes são os fatores que podem apresentar vantagem competitiva da empresa em relação aos concorrentes ou ao exercício de qualquer atividade. De acordo com o autor, um ponto forte pode ser a capacidade administrativa diferenciada, domínios de novas tecnologias, canais de distribuição exclusivos, etc.

Pontos fracos, para LAS CASAS (2001), são todos os aspectos que interferem negativamente na capacidade de uma empresa. As empresas devem analisar suas potencialidades e fragilidades, identificando as oportunidades de mercado bem como as ameaças ao seu negócio. A partir daí, a empresa deve explorar pontos fortes, superar fraquezas, aproveitar as oportunidades e defender-se das ameaças.

WESTOOD (1996) comenta que a análise PFOA (potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças) faz com que se conheça mais seu negócio, pois uma série de questões importantes deve ser levantada. “A análise PFOA, envolve entender e analisar suas potencialidades e fragilidades e identificar as ameaças ao seu negócio, bem como as oportunidades do mercado”. (WESTWOOD, 1996, p. 95).

5.2.5. Objetivos de Marketing

Após a identificação das forças e fraquezas da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente em que uma empresa está inserida devem ser definidos os objetivos e metas. Escolher os objetivos e transformá-los em metas é fundamental para que as futuras decisões estejam em conformidade com os rumos que se deseja dar à empresa.

Para ETZEL et al (2001), os objetivos de marketing devem estar relacionados de perto com os objetivos amplos e as estratégias da empresa.

“Os objetivos de marketing deve se basear num estudo cuidadoso da análise *SWOT* e devem estar voltados para a associação de pontos fortes com as oportunidades e/ou com a conversão de pontos fracos ou ameaças”. (PRIDE e FERREL, 2001, p. 35).

Na visão de FERREL et al (2000), os objetivos podem ser relacionados com as metas de marketing sendo estes declarações formais dos resultados desejados e esperados, decorrentes do plano de marketing. A diferença entre eles é que de acordo com FERREL et al (2000, p. 35) “os objetivos de marketing são mais específicos e essenciais para o planejamento e as metas são declarações amplas e simples do que deve ser realizado pela estratégia de marketing”.

Ainda na visão de Ferrel et al (2000) os objetivos de marketing devem:

- Fornecer *benchmarks* específicos e quantitativos, que podem ser usados para mensurar o progresso em relação à concretização das metas de marketing para as quais foram desenvolvidos.
- Ser atingíveis com razoável grau de esforço.
- Ser contínuos ou descontínuos, dependendo do grau de desvio dos objetivos atuais.
- Especificar o período de tempo para sua conclusão.

- Atribuir responsabilidade por sua realização a áreas, departamentos ou indivíduos específicos.

Segundo LAS CASAS (2001) há uma necessidade de determinar os objetivos do processo de planejamento, pois somente desta maneira pode-se traçar uma estratégia adequada à empresa. Representam para um plano de marketing tudo aquilo que a empresa quer atingir, e estes objetivos são possíveis de atingir por meio de estratégias e táticas incluídas no plano.

Para COBRA (1992), um objetivo é composto por três elementos:

- O atributo específico escolhido como medida de eficiência; por exemplo, o lucro.
- O padrão ou escala em que o atributo é medido; por exemplo, lucro líquido antes do imposto de renda.
- A meta é o valor específico na escala que a empresa procura atingir; por exemplo, lucro líquido de 15%.

Os objetivos de marketing estão constantemente relacionados com o composto de marketing (produto, preço, promoção e distribuição), e normalmente referem-se a aumento nas vendas, participação de mercado e aspectos táticos do composto mercadológico. Os objetivos devem ainda, segundo LAS CASAS (2001), ser realistas, atingíveis e exeqüíveis.

5.2.6. Estratégias de Marketing

É através das estratégias de marketing que se traça o caminho de como a empresa atingirá seus objetivos nesta área.

“Em um sentido mais amplo, porém, a estratégia de marketing se refere ao modo como a empresa vai administrar suas relações com os clientes de maneira a ganhar vantagem sobre a concorrência”. (PRIDE e FERREL, 2001, p. 35).

Para COBRA (1992), as estratégias estabelecem os caminhos a serem percorridos para que os objetivos possam ser atingidos, precisando ser detalhadas em programas para que as metas, que são a quantificação dos objetivos sejam realizadas.

Segundo WESTWOOD (1996), uma forma de se olhar para as estratégias é pensar que elas são defensivas - idealizadas para evitar a perda de clientes existente; de desenvolvimento - idealizada para oferecer aos clientes existentes uma maior variedade de seus produtos e; de ataque - idealizadas para desenvolver o negócio através de novos clientes.

Podemos relatar algumas características típicas de cada estratégia:

- Defensiva: melhora a imagem e a qualidade da companhia, aumenta a confiabilidade das promessas de prazo de entrega e aumenta a confiabilidade do cliente perante a empresa, entre outros.
- Desenvolvimento: aumenta a variedade de serviços oferecida, características extras e opções oferecidas.
- Ataque: mudar as políticas de estabelecimento de preços, encontrar novos distribuidores, entrar em novos setores industriais, entre outros.

Para LAS CASAS (2000), existem três passos para a elaboração de estratégias visando os objetivos propostos:

- Determinação do mercado alvo.
- Determinação do posicionamento.
- Escolha da estratégia do composto de marketing (produto, preço, promoção /comunicação e distribuição).

De acordo com WESTWOOD (1996), as estratégias devem ser agrupadas sobre os títulos dos quatro principais elementos do composto de marketing – produto, preço, distribuição e comunicação. Exemplos de estratégias de marketing específicas a estas funções mais importantes são dados a seguir, juntamente com algumas das táticas que poderiam ser utilizadas.

Ainda de acordo com WESTWOOD (1996), estratégia é definição de como um objetivo deve ser atingido, as táticas de ação, os planos de ação, o momento de ocorrência dos mesmos e por quem será executado.

5.2.7. Orçamento

Esta é uma das mais importantes etapas de um plano de Marketing, pois é necessário que seja economicamente viável, ou seja, tem que ter uma boa relação custo X benefício.

Para COBRA (1992) nenhum plano é bom se não for econômica e financeiramente viável. O resumo final do plano consiste no balanceamento entre recursos a serem alocados à consecução do plano e os resultados que se pode alcançar.

5.2.8. Plano de ação

O plano de ação corresponde às atividades operacionais da empresa. É um detalhamento do que se deve fazer, objetivando quando e como as atividades serão desenvolvidas. Devem-se incluir todas as etapas determinadas no desenvolvimento da estratégia de marketing que necessitem uma ação.

WESTWOOD (1996) diz que um plano contém detalhes individuais, o momento de ocorrência dos mesmos e quem os executará. E assim que se tenha escolhido as estratégias e as táticas para a realização dos objetivos de marketing, precisam-se voltar tais estratégias na direção do programas ou planos de ação que lhe permitam dar instruções claras.

5.2.9. Controle e Reavaliação

A parte final do plano de marketing detalha como os resultados serão avaliados e controlados. Na visão de Ferrel et al (2000), “o controle de marketing envolve a definição de padrões, a avaliação do desempenho real, comparando-o com esses padrões, e, se necessário, a adoção de ação corretiva, para reduzir as discrepâncias entre o desempenho desejado e o real”.

Segundo Pride e Ferrel (2000, p. 36), “o controle apresenta ações que podem ser empreendidas para se reduzirem as diferenças entre o desempenho planejado e o desempenho real.” Primeiramente se estabelecem padrões para avaliar o real, posteriormente o processo de controle define dados financeiros que poderão ser usados para avaliarmos se o plano de marketing está funcionando.

Segundo COBRA (1992), as mutações ambientais externas e internas podem tornar um plano obsoleto, desviando-se assim das estratégias básicas. Dessa forma o uso de um sistema de controle é a única forma de evitar que seja engavetado ou se torne um documento sem importância. O sistema de controle deve ser simples, bastando para isso controlar os eventos programados, as datas do cronograma, os recursos alocados e os resultados esperados e alcançados.

De acordo com WESTWOOD (1996), o sistema de controle atuará sobre as pessoas que têm a responsabilidade de implementar o plano, e não sobre os prazos e custos. O sistema de controle deve ser fácil de operar e deve permitir alterações razoáveis dos padrões antes de entrar em ação. Quando forem detectadas mudanças no padrão, deve-se investigar e determinar a causa antes que uma ação corretiva seja tomada.

Para incentivar as grandes empresas a estruturarem um plano de marketing foi realizada uma pesquisa com executivos de grandes organizações que conforme FERREL et al (2000, p. 25) revelou que “o processo de preparar o plano é mais importante do que o documento em si” De fato, um plano de marketing exige atenção. Ele faz a equipe de marketing concentra-se no mercado, nos objetivos da empresa e nas estratégias e táticas apropriadas a esses objetivos. É um mecanismo para sincronizar a ação.

6. MÉTODO

O método utilizado para o desenvolvimento do plano de marketing foi o estudo de caso. Examinamos o mercado de restaurantes de Porto Alegre durante o período de Julho a Novembro de 2005. Neste período foram feitas visitas aos restaurantes concorrentes. Os aspectos analisados foram: preço, atendimento, qualidade da carne, ambiente, decoração e estacionamento.

Foram realizadas entrevistas com pessoas selecionadas por conveniência com os seguintes perfis: idade (de 25 a 70 anos), classe social (A e AB), sexo (Masculino e Feminino), estado civil (solteiro, casado, divorciado e viúvo) e renda (acima de R\$2.000,00). A opinião dos entrevistados foi coletada através de conversas informais em campo neutro, para evitar causar influencia nas respostas. O roteiro de perguntas foi traçado de acordo com os aspectos analisados dos concorrentes conforme citado no primeiro parágrafo.

A revisão da literatura foi delineada através de pesquisas sobre o que abrange um plano do marketing e assim definimos o que seria interessante para ser usado no trabalho. Foram coletados diversos dados de jornais de fornecedores, do IBGE, ABRASEL e *sites* de órgãos federais para execução da análise do ambiente externo.

A experiência com a operação do Vermelho Grill de Campo Grande também forneceu elementos importantes para consecução deste trabalho.

7. ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

De acordo com os dados coletados do IBGE, através do site ipib.com.br o Brasil atingiu um crescimento em torno de 5,2% no ano de 2004. Estamos falando de um PIB de R\$ 1,77 trilhões de reais e uma população de 184 milhões de pessoas. O Brasil está classificado como um país emergente, mas seus números impressionam. Temos uma balança comercial crescente nos últimos anos, em 2002 foi de R\$ 13 bilhões, em 2003 de R\$ 24 bilhões e fechamos 2004 com R\$ 33 bilhões na diferença entre o que é exportado e o que é importado. Segundo o *site* portalbrasil.net o risco país do Brasil ficou próximo aos 400 pontos neste último ano, o que é considerado pelos economistas do Brasil muito bom para um país como o nosso. Abaixo uma tabela mostrando um ranking de algumas capitais do Brasil.

Tabela 1 - comparativo de Pib Per Capita das apitais

Capitais	2000		2001		2002	
	população (1000 hab)	pib per capita (R\$)	população (1000 hab)	pib per capita (R\$)	população (1000 hab)	pib per capita (R\$)
Vitória - ES	294	20.152	298	21.836	302	22.269
Brasília - DF	2.080	14.224	2.130	15.517	2.180	16.361
São Paulo - SP	10.485	10.154	10.572	12.704	10.660	13.139
Rio de Janeiro - RJ	5.882	9.818	5.924	10.067	5.966	10.537
Porto Alegre - RS	1.368	8.764	1.380	8.927	1.392	9.397
Campo Grande - MS	672	5.385	688	5.594	703	5.904

Fonte IBGE

Analisando os números do Rio Grande do Sul, e mais precisamente de Porto Alegre, vimos que estamos em uma região de economia forte perante o Brasil, ou seja, as condições são favoráveis à implantação do restaurante. Porto Alegre tem

hoje uma população de 1,36 milhões de habitantes, e se analisarmos a região metropolitana esse número cresce para 3,71 milhões de habitantes. Em relação ao PIB per capita Porto Alegre é a sexta do Brasil, e Campo Grande é a décima quinta. Em relação ao PIB per capita do Brasil Porto Alegre está muito parecida em questão de valores.

Segundo a ABRASEL (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) hoje em dia no Brasil, o setor de alimentação fora do lar representa cerca de 2,4% do Produto Interno Bruto. Também temos um cenário muito favorável em relação ao crescimento do setor, que no ano de 2005 ficará em torno de 6%.

Ainda segundo a ABRASEL hoje, 26% dos gastos com alimentação feitos pelos brasileiros já são realizados fora do lar. E o fato que mais impressiona é que este número tem crescido na ordem de 1 ponto percentual ao ano. Neste ritmo, é possível estimar que no Brasil atinja, por volta do ano 2025, o patamar semelhante ao registrado hoje nos Estados Unidos. O americano gasta 46,7% do gasto com alimentação em refeições fora do lar.

No ambiente competitivo O Vermelho Grill vai encarar uma série de estabelecimentos que também servem carne. Como vimos na revisão da literatura, identificamos que a concorrência encontrada em Porto Alegre é de produto, ou seja, competem na mesma classe de produto, mas diferentes em características, benefícios e preço. Concorremos então pelos recursos financeiros limitados dos mesmos consumidores, já que estamos oferecendo um novo conceito de servir a carne.

NOME	MODELO	ACOMPANHA- MENTOS	QUALIDADE DA CARNE	AMBIENTE	ATENDI- MENTO
VERMELHO GRILL	A LA CARTE	ARROZ, MANDIOCA E CARRINHO DE SALADAS	ÓTIMA	RÚSTICO, ACONCHEGANTE	ÓTIMO
BARRANCO	A LA CARTE	VARIADOS QUENTES, FRITURAS, CARRINHO DE SALADAS	MÉDIA, FORTE É O LOMBINHO DE PORCO	SIMPLES, ACONCHEGANTE, DESCONTRAÍDO	BOM
KOMKA	A LA CARTE	VARIADOS QUENTES, FRITURAS, POUCAS SALADAS	MÉDIO	MUITO SIMPLÓRIO, DECORAÇÃO RUIM	RUIM
NA BRASA	RODÍZIO	BUFFET DE SALADAS VARIADAS	BOM	SOFISTICADO	MÉDIO
MONTANA	RODÍZIO	BUFFET DE SALADAS VARIADAS, SUSHI	RUIM	MUITO SOFISTICADO	PÉSSIMO
SULINA GRILL	RODÍZIO	BUFFET DE SALADAS VARIADAS, SUSHI	MÉDIO	MUITO SOFISTICADO	BOM
FOGO DE CHÃO	RODÍZIO	BUFFET DE SALADAS COM ALGUNS QUENTES	BOM	SOFISTICADO	ÓTIMO
MERCADO DEL PUERTO	A LA CARTE	PRATOS DE QUENTES,	MÉDIO	SIMPLES	MÉDIO
SANTO ANTÔNIO	A LA CARTE	PRATOS QUENTES VARIADOS, SALADAS, CARDÁPIO EXTENSO	MÉDIO	SIMPLES	BOM

Figura 1 – Comparativo de competitividade

Fonte: extraído de dados coletados em entrevistas

De acordo com o método de coleta de dados utilizado no trabalho chegou-se a algumas conclusões. O cliente potencial do Vermelho Grill é hoje em dia cliente de um dos concorrentes citados acima. Identificamos também que em geral está satisfeito com que a cidade oferece, porém, o consumidor não identifica nenhum estabelecimento como um referencial de qualidade de carne. Observamos que a facilidade de estacionamento é importante para o cliente, uma vez que isto satisfaz duas necessidades, a de segurança e facilidade no acesso.

8. ANALISE DO AMBIENTE INTERNO

Neste capítulo queremos fazer uma análise SWOT para verificar as potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças do negócio.

Acreditamos nas potencialidades do Vermelho Grill para o sucesso na implantação. Como pontos fortes destacamos o *know – how* adquirido em cinco anos de experiência em Campo Grande, a excelência da carne que será fornecida pela Conexão Delta G, ótimo relacionamento dos investidores e parceiros e a carência na cidade de um empreendimento nesse modelo.

O vermelho Grill tem como premissa promover o envolvimento da cadeia da carne, ou seja, fazer com que fazendeiros, instituições de pesquisa agropecuária, empresas ligadas ao agro negócio usufruam o Vermelho Grill como um ponto de encontro. Teremos um fornecimento de carne de muita qualidade, pois é um gado abatido precocemente e com camada de gordura definida. A Conexão Delta G é a associação que tem estes animais da raça Hereford para comercializar. Juntando a isso temos a experiência adquirida em Campo Grande que nos dará a segurança de implantar o negócio em Porto Alegre.

Devemos melhorar as fragilidades a fim de diminuir os riscos. Entre as elas estão: somente um fornecedor da matéria prima, dificuldade de encontrar o lugar considerado ideal para implantação, migração da população nos finais de semana do verão, o nome Vermelho pela questão da rivalidade dos times de futebol da cidade e o hábito do gaúcho de jantar fora.

Apesar de termos uma excelência da carne por parte da Conexão, eles são exclusivos criadores desta raça no estado, onde se houver algum imprevisto teremos que buscar outra alternativa de fornecimento da carne. Por último existem algumas dificuldades em Porto Alegre de encontrar algum local disponível que tenha estacionamento, uma boa localização, uma paisagem interessante e que os preços estejam de acordo com os custos do negócio. O metro quadrado em Porto Alegre é

muito superior ao de Campo Grande, e por isso os custos de operação e a formação de preços terão que ser adaptadas.

Como oportunidades podemos destacar: a identificação do gaúcho com a carne vermelha, influência dos vizinhos Uruguai e Argentina, uma nova proposta de servir carne vermelha e a não existência de estabelecimento similar em Porto Alegre.

A cultura do Vermelho Grill tem muita influência gaúcha, devido aos proprietários ser do RS. Acreditamos que vamos passar esta identificação para o consumidor gaúcho, pois o restaurante também tem influência uruguaia, através do modelo de grelhar a carne e sua arquitetura. Os cortes servidos no restaurante são tirados da grelha uruguaia, como o assadito de tiras e o entrecot. As oportunidades identificadas serão o nosso foco de trabalho.

Definimos em nossa pesquisa com dados secundários as ameaças existentes para o negócio. São elas: grande número de estabelecimentos que serve carne na cidade, tradição nos hábitos do gaúcho.

O povo gaúcho tem uma personalidade muito forte, e por isso identificamos como uma possível ameaça ao negócio a questão de ter o hábito de freqüentar um determinado restaurante.

<p style="text-align: center;">Potencialidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know – How • Excelência da carne • Relacionamento • Carência da cidade 	<p style="text-align: center;">Fragilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Único fornecedor • Local • Nome Vermelho • Verão • Hábito de jantar fora
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificação com a carne • Influência do Uruguai e Argentina • Nova proposta • Não existe similar em POA 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tradição nos hábitos • Muitos concorrentes

Figura 2 – Análise SWOT

9. ESTRATÉGIAS

Na estratégia de marketing estipula-se o público alvo para o restaurante, qual será o posicionamento do Vermelho Grill POA e, para finalizar, a estratégia de composto de marketing, englobando produto, preço, localização e promoção.

a) Público Alvo

O Vermelho Grill vai buscar atingir um público alvo de classe A e AB, devido ao preço e também à cultura. Para os almoços durante a semana, buscaremos executivos que procuram um local para fazer uma reunião de negócios ou um momento de descontração do seu dia. De segunda a quinta feira à noite vamos fazer um trabalho em hotéis para atrair seus hospedes. Nos finais de semana as famílias são nosso público alvo. Este trabalho será realizado pelo gestor da empresa, que fará visitas aos hotéis bem como a decisão e gestão da comunicação que é explicada no item 9.6.

b) Posicionamento

O Vermelho Grill será posicionado como um restaurante rústico, mas sofisticado, com pratos simples, mas de extrema qualidade, agregando valor à carne vermelha. Será uma referência de carne vermelha de qualidade no estado, com preços competitivos no mercado. Neste ponto será muito importante os formadores de opinião e também os envolvidos na cadeia carne que são os fazendeiros e integrantes de instituições ligadas ao agro negocio. Cabe ao gestor da empresa atrair estas pessoas para o Vermelho Grill, isto ocorrerá através de convites proporcionados pelo bom relacionamento já existente com esse público. O próprio

fornecedor de carne, Conexão Delta G, contribuirá com esta divulgação, pois fazem parte deste grupo doze fazendeiros que estão muito ligados ao setor dentro do estado.

c) Produto

Os cortes do Vermelho Grill são acompanhados por arroz, mandioca, farofa elaborada e vinagrete. Estará à disposição do cliente um carrinho de saladas variadas. Os cortes são divididos em com osso: T-bone, Assadito de tiras, Costela Delta G, Prime rib; e sem osso: Entrecot, Bife de chouriço, Ponta de costela, Maminha, Master beef e Picanha. Todos estes cortes serão servidos em porções de aproximadamente 600g(sem osso) e 900g(com osso). As porções são sugeridas para duas pessoas. Os cortes vêm embalados a vácuo do frigorífico, em porções já prontas para assar, no restaurante ficam armazenados em uma câmara fria.

d) Preço

Os preços praticados no Vermelho Grill são formados através de um cálculo feito de custos mais uma margem de lucro almejada. Com os cálculos de Porto Alegre este ticket médio ficará por volta de R\$ 28,00. Com 1400 refeições por mês chegamos ao ponto de equilíbrio, e nosso objetivo é servir 2500 porções mensalmente. Vimos também que o preço a ser praticado está de acordo com nossos concorrentes, pois fica próximo da média entre o mais caro e o mais barato.

e) Localização

O local a ser escolhido é um ponto considerado fundamental na seqüência de diferenciais que o Vermelho Grill oferece. Precisamos de um local de fácil acesso, com estacionamento, uma paisagem interessante e que ao mesmo tempo tem que estar próximo, ou a caminho, de um centro empresarial, pois este é o público que

não tem tempo para se deslocar na hora do almoço. As imediações da terceira perimetral reúnem todos estes predicados, além de estar em uma zona residencial de alto poder aquisitivo.

f) Comunicação

Já na fase de implantação será contratada a assessoria de imprensa Raffaeli MKT. Vamos vincular notícias do Vermelho Grill no Informe econômico (ZH), Campo e Lavoura (ZH) e colunas sociais (ZH e O SUL). Na inauguração será feito um jantar para formadores de opinião convidados. Para as empresas será enviada uma mala direta oferecendo uma promoção para seus colaboradores. Após a inauguração será contratado o radialista Pedro Ernesto Denardin que fará propaganda em suas jornadas esportivas.

Não menos importante traçamos algumas estratégias para a implantação do Vermelho Grill.

Investidor local – O primeiro passo do Vermelho Grill é conseguir um investidor local para o empreendimento. O investidor precisa ser capitalizado, ter um bom relacionamento social na cidade e precisa acreditar e confiar no modelo do Vermelho Grill, pois só assim é que teremos sucesso. Assinamos contrato com um grupo de quatro investidores que não trabalharão no negócio, apenas fazem parte do conselho. A administração será feita pelo Vermelho Grill.

Fornecimento da carne – Ponto fundamental do Vermelho Grill, carne de qualidade, é necessário que o fornecedor seja um criador de raças européias como Hereford ou Angus. Também é necessário que seja de grande porte, pois precisamos fazer uma seleção de animais para conseguirmos chegar ao padrão desejado. Outro aspecto importante é o abate desses animais. Será realizado por um frigorífico que faça o abate, a desossa e por fim a embalagem a vácuo que é como o Vermelho Grill receberá a carne. Foi contratado como fornecedor a conexão Delta G, um grupo de doze pecuaristas criadores de raça Hereford.

Construção – A construção é feita pela equipe do Vermelho Grill, nossa arquiteta adapta o projeto ao terreno e também faz a execução da obra. Devido ao

sistema construtivo simplificado, o prazo de construção será de 90 dias. Vale dizer que o processo de tramitação do alvará leva algum tempo devido a burocracia que existe no país, mas o projeto está de acordo com as normas técnicas exigidas pela vigilância sanitária e outros órgãos municipais competentes como SMOV, SMAM, SMIC entre outros.

Envolvimento com a cadeia da carne – é de muita importância que o Vermelho Grill se torne parceiro de entidades ligadas à carne do Rio Grande do Sul. Farsul, Embrapa, associações de criadores entre outras são ótimos formadores de opinião na questão de qualidade da carne. O Vermelho Grill remunera de 10 a 15% a mais o produtor para produzir a carne nos padrões exigidos, isto incentiva o produtor investir em seu rebanho e por consequência melhora a genética.

10. CONCLUSÃO

O Vermelho Grill é hoje um ideal de vida para a família Graeff Fornari, todos estão trabalhando para desenvolver este negócio e promover a abertura de mais casas pelo Brasil. Este trabalho é o início de uma profissionalização pela qual está passando o restaurante, pois começou suas operações em campo Grande - MS sem nenhum tipo estudo de caso ou pesquisa.

A análise de SWOT realizada identifica as potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças ao negócio proporcionando uma visão geral do mercado a ser conquistado. Acreditamos na implantação do Vermelho Grill Porto Alegre, pois a análise SWOT mostra que as oportunidades e potencialidades são mais significativas que as fraquezas e ameaças.

Acreditamos que com as estratégias de implantação sugeridas o sucesso do Vermelho Grill Porto Alegre é garantido. Bem executada a comunicação alinhada e com a localização e preço justo atingiremos o público alvo desejado.

Por fim, este trabalho serviu como um excelente fechamento do aprendizado em marketing adquirido no decorrer do curso de administração. Foi possível conhecer parte teórica e prática que um plano de marketing envolve, já que o projeto é de uma idéia real de negócio.

11. BIBLIOGRAFIA

COBRA, MARCOS. **Administração de Marketing**. São Paulo. 1990. 806p.

ETZEL, Michael J.; WALKER Bruce J.; STANTON Willian J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001.

FERREL, O.C.; HARTLINE, Michael D; JR., George H. Lucas; Luck, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

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

PRIDE, William M.; Ferrel, O.C. **Marketing: Conceitos e Estratégias**. 11 ed. Rio de Janeiro. LTC, 2001

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARQUES, Renato. Planejando para vencer. Universia, disponível em: <<http://www.universia.com.br/materia/materia.jsp?materia=8803>> Acessado em: 04 de nov. 2005.

Pesquisa comercial – IBGE cidades, **Fundação IBGE**. Disponível na internet: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php>> Acessado em: 12 nov. 2005.

Pesquisa Pib – Internet Produto Interno Bruto, **ipib.com.br**. Disponível na internet: <<http://www.ipib.com.br>> Acessado em: 15 nov. 2005

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

ANEXO A – HISTÓRICO ESCOLAR

HISTÓRICO ESCOLAR				
Ano/Sem	Atividade de Ensino	turma	conceito	créditos
2005/2	DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01178)	U	-	4
2005/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	A	-	4
2005/2	ESTÁGIO FINAL EM MARKETING (ADM01197)	U	-	12
2005/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS (ADM01012)	B	-	4
2005/2	POLÍTICA EMPRESARIAL (ADM01127)	A	-	4
2005/2	TÓPICOS ESPECIAIS EM MARKETING (ADM01169)	U	-	2
2005/1	CIÊNCIA, TECNOLOGIA E PRODUÇÃO (ADM01183)	U	A	4
2005/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	FF	4
2005/1	ESTÁGIO SUPERVISIONADO III - ADM (ADM01194)	C	C	4
2005/1	ESTÁGIO: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES (ADM01003)	C	B	4
2005/1	PESQUISA DE MARKETING (ADM01163)	B	C	4
2004/2	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS (ADM01138)	U	B	2
2004/2	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	C	FF	4
2004/2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA DE MARKETING (ADM01143)	B	C	4
2004/2	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS (ADM01160)	B	B	4
2004/1	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING (ADM01142)	A	B	4
2004/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	B	D	4
2004/1	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO (ADM01137)	A	B	4
2004/1	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	B	C	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS (ADM01010)	A	B	4
2003/2	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	C	B	6
2003/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO (ADM01140)	D	C	4
2003/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	B	C	4
2003/2	RELAÇÕES DO TRABALHO (ADM01156)	A	D	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS (ADM01144)	B	C	4
2003/1	ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL E ESTÁGIO I (ADM01188)	A	FF	6
2003/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO (ADM01139)	A	B	4
2003/1	ECONOMIA BRASILEIRA (ECO02209)	A	FF	4
2003/1	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	C	D	4
2003/1	INTRODUÇÃO AO MARKETING (ADM01141)	A	C	4
2002/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II (ECO02208)	C	B	4
2002/2	DIREITO ADMINISTRATIVO (DIR03302)	U	C	4
2002/2	DIREITO E LEGISLAÇÃO SOCIAL (DIR04401)	F	C	4
2002/2	ESTATÍSTICA GERAL II (MAT02215)	D	D	4
2002/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS (ECO03341)	B	C	4
2002/2	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO (ADM01136)	B	C	4
2002/1	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	C	4
2002/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO (ADM01009)	A	A	4
2002/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL (DIR02203)	A	B	4

2002/1	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A (MAT01031)	D	A	4
2002/1	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS (ECO03320)	B	C	4
2002/1	ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS E ESTÁGIO I (ADM01187)	A	A	6
2001/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I (ECO02207)	A	C	4
2001/2	ESTATÍSTICA GERAL I (MAT02214)	A	D	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CIÊNCIA POLÍTICA (HUM06409)	C	B	4
2001/2	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE (ECO03343)	A	B	4
2001/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01110)	A	A	4
2001/1	ÁLGEBRA LINEAR E GEOMETRIA ANALÍTICA (MAT01110)	A	C	4
2001/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA (DIR04416)	A	B	4
2001/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA (INF01210)	AG	A	4
2001/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO (ADM01104)	A	B	4
2001/1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO (ADM01115)	A	C	4
2000/2	CÁLCULO I-B (MAT01102)	B	C	6
2000/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO (HUM04004)	A	B	4
2000/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (ADM01185)	A	A	4
2000/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A (LET01405)	C	B	4
2000/2	TEORIA ECONÔMICA (ECO02206)	H	B	4

ANEXO B – CURRÍCULO

Dados pessoais:

Nome: Eduardo Graeff Fornari

Endereço: Praça Nações Unidas, 35 ap 602

Data de nascimento: 29/10/1979

Telefones: (51)9958-7299 / (51) 3333-3092

Formação Acadêmica:

1º Grau: Instituto de Educação Universo, Campo Grande – MS.

2º Grau: Colégio Nossa Senhora do Rosário, Porto Alegre – RS.

3º Grau: Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre – RS.

Experiências Profissionais:

Vermelho Grill – 04/2005 a hoje

Cargo: Consultor

Atividades: consultoria administrativa permanente, plano de marketing para implementação de filiais.

Dell Computadores do Brasil – 04/2004 a 03/2005

Cargo: Representante interno de vendas

Atividades: vendas corporativas por telefone para todo o Brasil.

Fiat Automóveis SA – 04/2003 a 04/2004

Cargo: Estagiário de Vendas

Atividades: Vendas da Fábrica para as concessionárias de veículos, elaboração de relatórios de vendas.

Erva Mate Do Armazém – 10/2001 a 04/2003

Cargo: Gerente de Vendas

Atividades: Implantação do negócio, abertura de pontos de vendas e gestão da empresa.

Estacionamento Ruínas Park – 11/1998 – 10/2001

Cargo: Sócio proprietário

Atividades: Gestão do negócio, contas a pagar, planejamento estratégico e marketing.