

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE NEVES RUSCHEL

**PLANO DE MARKETING: UMA PROPOSTA PRÁTICA PARA UMA EMPRESA DE
GESTÃO FAMILIAR**

CURITIBA

2011

ALINE NEVES RUSCHEL

**PLANO DE MARKETING: UMA PROPOSTA PRÁTICA PARA UMA EMPRESA DE
GESTÃO FAMILIAR**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Cunha

CURITIBA

2011

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus, pois sem Ele nada seria possível. E à minha mãe que está sempre ao meu lado, não importa o que aconteça.

Ainda, agradeço o apoio e compreensão dos meus amigos, que compartilharam comigo os momentos de angústia e também de alegrias em mais esta etapa que está sendo vencida.

AGRADECIMENTOS

Tem uma frase que diz: “Você é o único responsável pelo seu sucesso.” Porém, agradeço à todas aquelas pessoas que me apoiaram e estão comigo sempre e que também são responsáveis pela conclusão deste trabalho e meu sucesso. Mãe, obrigada por não deixar de acreditar em mim. Amigos, obrigada pelas gargalhadas e puxões de orelha quando preciso. Gi e André, juntos iremos mais longe. Meu sucesso também depende de todos vocês. Obrigada!

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
1.1 OBJETIVOS	6
1.1.1 Objetivo Geral	6
1.1.2 Objetivos Específicos	6
1.2 JUSTIFICATIVA	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES	9
2.1.1 Características de uma empresa familiar	9
2.1.2 Vantagens e Desvantagens de uma empresa familiar	10
2.1.3 Profissionalização	11
2.2 MARKETING	12
2.2.1 Principais conceitos de Marketing	12
2.2.2 Marketing de Varejo	15
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.3.1 Em que consiste o Planejamento estratégico?.....	17
2.3.2 Plano de Marketing: o que é e o que deve conter	18
2.3.3 Descrição das etapas do Plano de Marketing	21
2.3.3.1 Sumário executivo	22
2.3.3.2 Análise Situacional	22
2.3.3.3 Objetivos e Metas de Marketing	23
2.3.3.4 Estratégia de Marketing.....	23
2.3.3.5 Implementação de Marketing: programas de ação de marketing	23
2.3.3.6 Avaliação e Controle de Marketing.....	23
2.3 A EMPRESA	24
3 METODOLOGIA	25
4 O PLANO DE MARKETING	27
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	27
4.2 ANÁLISE SITUACIONAL	28
4.2.1 Público alvo	28
4.2.2 Fatores Econômicos.....	34
4.2.3 Concorrentes.....	35

4.2.4 Análise Swot.....	37
4.3 OBJETIVOS E METAS DE MARKETING	37
4.3.1 Objetivos	37
4.3.2 Metas.....	37
4.4 ESTRATÉGIA DE MARKETING	38
4.5 IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING: PROGRAMAS DE AÇÃO DE MARKETING.....	39
4.6 AVALIAÇÃO E CONTROLE DE MARKETING.....	40
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
6 REFERÊNCIAS.....	43
APÊNDICES	46
APÊNDICE 1: FOTOS PANIFICADORA GISLAINE	47
APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DA PANIFICADORA GISLAINE.....	49

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

TABELA 1: CONTEÚDO DE UM PLANO DE MARKETING	21
TABELA 2: CÁLCULO AMOSTRAL	28
GRÁFICO 1: SEXO DOS ENTREVISTADOS	29
GRÁFICO 2: FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS	30
GRÁFICO 3: ESTADO CIVIL	30
GRÁFICO 4: GRAU DE ESCOLARIDADE.....	30
GRÁFICO 5: RENDA FAMILIAR DOS ENTREVISTADOS	31
GRÁFICO 6: MOTIVAÇÃO DE COMPRA DOS ENTREVISTADOS	31
GRÁFICO 7: SATISFAÇÃO ATENDIMENTO AÇOUGUE	32
GRÁFICO 8: SATISFAÇÃO ATENDIMENTO CAIXA.....	32
GRÁFICO 9: SATISFAÇÃO ATENDIMENTO BALCÃO	32
GRÁFICO 10: CONHECIMENTO CONCORRÊNCIA	32
GRÁFICO 11: CONCORRENTES.....	32
GRÁFICO 12: FREQUENCIA DE COMPRA	33
GRÁFICO 13: PRODUTOS MAIS COMPRADOS.....	33
GRÁFICO 14: VARIEDADE DE PRODUTOS	34
QUADRO 1: AMOSTRA.....	29
QUADRO 2: ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	36
QUADRO 3: ANÁLISE SWOT.....	37
TABELA 3: PLANO DE AÇÃO	39

1 APRESENTAÇÃO

A presente proposta caracterizou-se por ser uma pesquisa qualitativa, de caráter teórico empírica, isso porque a partir de pressupostos teóricos foi proposta a aplicação prática de conceitos. O tipo de pesquisa utilizado foi a exploratória, que possibilitou o levantamento de informações e maior aproximação com o objeto de estudo.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se a técnica bibliográfica e a observação, para coleta de dados primários e busca documental, relatórios da empresa como dados secundários que comprovem os dados primários.

Assim, primeiramente, foi feito um estudo teórico a respeito dos temas correlatos, como gestão de empresas familiares, varejo e planejamento estratégico de marketing, atentando-se à importância do planejamento para microempresas, e como esse planejamento pode ser um diferencial para o alcance do sucesso.

A partir do referencial teórico mencionado, foi feito um levantamento de informações sobre a situação atual do objeto de estudo elegendo pontos fortes e fracos a serem trabalhados, bem como um estudo de mercado, identificando oportunidades e ameaças, analisando os concorrentes e verificando quem são os consumidores atuais e potenciais do negócio.

E por fim, pretende-se que a aplicação do plano proposto possa auxiliar na administração da Panificadora Gislaine, ampliando as oportunidades de negócio e sabendo aproveitá-las para o alcance do real sucesso de uma empresa.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Propor o desenvolvimento de um modelo de plano de marketing aplicado à Panificadora Gislaine.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar uma análise da situação atual da empresa objeto de estudo;

- Analisar o ambiente externo em que a empresa está inserida, identificando concorrentes e clientes;
- Propor um plano de marketing aplicado a Panificadora Gislaine.

1.2 JUSTIFICATIVA

O varejo é um segmento que engloba atividades de compra e venda de produtos e/ou serviços em todos os níveis. A competitividade e concorrência entre as empresas de varejo está cada vez mais acirrada e muitas vezes desleal, em que grandes competidores roubam pedaços do mercado daqueles pequenos empreendedores.

Tendo isso em vista, torna-se uma questão de sobrevivência que os pequenos empresários que almejem permanecer no mercado de maneira lucrativa, formalizem a administração de seus negócios, buscando compreender e atender as necessidades dos consumidores, que por sua vez estão cada vez mais exigentes.

A partir de uma situação específica, de um modelo de gestão familiar de um empreendimento, foi proposto o desenvolvimento de um plano de marketing que auxilie na administração eficaz dos negócios, buscando ampliar as chances de sobrevivência de uma microempresa perante esse mercado forte e altamente competitivo.

De acordo com o Sebrae (2007):

As empresas de pequeno porte são fundamentais para estimular a economia do País e possibilitar a inclusão social, mediante a maior oferta de postos de trabalho. A cada ano, nascem cerca de 500 mil empresas no país, o que é um número considerável. Entretanto, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE, em 2004, 49,4% delas encerram as atividades com até 2 (dois) anos de existência, 56,4% com até 3 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 4 (quatro) anos.

No caso do objeto de estudo deste projeto de pesquisa, a Panificadora Gislaine, é possível identificar diversas falhas na administração do negócio. Por ser informal, os sócios da empresa trabalham sem planejamento. Não há um gerenciamento de estoques, por exemplo, e isso já causou problemas na entrega do produto final ao cliente.

Dessa forma, verificou-se a importância e relevância de se propor a aplicação de um planejamento para que as empresas, em especial as de gestão familiar, consigam se manter no mercado de forma saudável e lucrativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS FAMILIARES

2.1.1 Características de uma empresa familiar

As empresas familiares conforme expõe Oliveira (1999), surgiram no Brasil logo após o descobrimento por Portugal no início o século XIV, com as companhias hereditárias onde podiam ser transferidas, por herança, aos herdeiros dos capitães que administravam as terras já desbravadas.

Dessa forma, uma empresa pode ser identificada como de gestão familiar, quando sua origem e história estão vinculadas a uma família na qual seus membros são responsáveis por sua administração.

De acordo com Donnelley (1976, p. 4) “uma companhia é considerada empresa familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.”

Além disso, Bernhoeft (1989) identifica nas empresas familiares algumas características, como:

- Estrutura operacional e administrativa enxuta onde se percebe a dificuldade de separação do emocional/feeling, do racional;
- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exercem papel importante no desempenho da empresa;
- Laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antigüidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa;
- Postura de austeridade do fundador, seja na forma de investir, seja na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados, manifestada através de comportamentos, como não ter outras atividades profissionais que não estejam relacionadas com a vida da empresa;

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro;
- Jogos de poder, nos quais, várias vezes, vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

Pode-se perceber, ainda, que as empresas familiares em geral apresentam uma característica marcante na sua administração, a informalidade. Isso porque muitas vezes o negócio da família é administrado simplesmente por uma questão de sucessão hereditária e não necessariamente por interesse.

A partir disso consegue-se identificar alguns pontos positivos e outros negativos da administração familiar.

2.1.2 Vantagens e Desvantagens de uma empresa familiar

Grande parte das empresas familiares é gerada sem planejamento e isso acaba sendo refletido no futuro da organização, que certamente terá algumas fraquezas quando comparadas a outras organizações.

Lodi (1998) cita alguns fatores que deixam as empresas familiares em desvantagens em relação às demais organizações não familiares.

- As relações internas entre os participantes da organização são muito pessoais, onde há interferência de fatores emocionais na tomada de decisão;
- Os erros cometidos dentro da empresa por descuidos ou por falta de comprometimento não são tratados com punições, seja qual for a situação;
- Funcionários membros da família proprietária aproveitando da intimidade e do poder que possui internamente em sua maioria não são muito dedicados à sua designada função;
- A facilidade que há dos sócios confundirem o patrimônio pessoal com o da empresa;
- A promoção de pessoas sem qualquer requisito baseando-se apenas no seu grau de confiança em muitas das vezes;
- A contratação de parentes e amigos no sentido de ajudar cada um pessoalmente, se esquecendo de qualificá-los quanto a sua competência para ocupar o cargo a ele destinado;

- A falta de planejamento para execução de afazeres internos tendo como critério em muita das vezes apenas o ponto de vista dos familiares.

Além disso, pode-se considerar como pontos negativos a falta de agilidade na tomada de decisão, o que pode comprometer a competitividade da empresa perante os desafios do mercado. Outro fator que merece ser lembrado é a falta de planejamento de médio e longo prazos, não havendo, inclusive, preparo profissional para os herdeiros.

A falta de compromisso dos funcionários, isso porque geralmente prevalece o emprego de parentes, sem ser este orientado ou acompanhado por critérios objetivos de avaliação do desempenho profissional.

Contudo, as organizações familiares não apresentam apenas pontos negativos, Bernhoeft (1989, p. 175) cita algumas vantagens:

- Disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos graças ao sacrifício familiar;
- Relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade como um todo, devido ao respeito inspirado pela família proprietária;
- Uma estrutura interna caracterizada pela lealdade e pela dedicação;
- Identificação de proprietários e administradores num único grupo, realmente interessado nos destinos da companhia;
- Sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família;
- Coerência e continuidade das diretrizes administrativas dos objetivos da firma.

2.1.3 Profissionalização

Empresas familiares, geralmente convivem com um desafio, a falta de profissionalização. Muitas vezes as famílias administram as suas empresas baseadas no feeling e na experiência. Isso pode até dar certo, mas com o tempo elas irão se deparar com a necessidade de se aprimorarem, melhorando a qualidade de seus produtos e/ou serviços.

Leite (2000, p.14) coloca que:

A profissionalização dos quadros da empresa é condição básica para a evolução dos métodos administrativos de uma empresa moderna. A transparência de regras claras e definidas nos processos é o que levará todos a respeitar os códigos do negócio.

Sabe-se que a competitividade nos tempos modernos é cada vez mais acirrada, por isso a necessidade de acompanhar todas as mudanças e evolução do mercado torna-se imprescindível para a sobrevivência da organização. Dessa forma, a profissionalização, entendida aqui como a administração formal da organização, torna-se necessária para auxiliar as organizações a alavancarem seus negócios, permitindo que os lucros sejam maximizados e minimizando a interferência das questões e conflitos familiares no processo de gestão da mesma.

2.2 MARKETING

2.2.1 Principais conceitos de Marketing

De acordo com Kotler (2000, p. 30) “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.”

Compreender necessidades, motivações, desejos e comportamentos do cliente é a essência do marketing e essas informações a cerca do consumidor vem sendo cada vez mais buscadas e disputadas pelas organizações.

Segundo a Associação Americana de Marketing (*apud* TRIGUEIRO, 2001, p. 10) “Marketing é o processo de planejamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços, para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais.”

Com o nível de concorrência sempre aumentando e com consumidores cada vez mais bem informados e mais seletivos, considera-se indispensável que todas empresas dos mais variados segmentos e tamanhos, compreendam a realidade do mercado. Acredita-se que uma ferramenta básica que auxilia as organizações a compreender o mercado em que estão inseridas é o Mix de Marketing.

Segundo Kotler e Armstrong (2007, p. 42) “O **mix de marketing** é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo.” De um modo geral, esses instrumentos são conhecidos, pela sua sigla em inglês, como 4 Ps (*product, price, place e promotion*), e que correspondem ao produto, preço, distribuição ou praça ou ponto de venda e promoção.

Cooper *et al.* (2007, p. 620-647) discorrem sobre os 4 Ps, sendo que o fator produto refere-se aos atributos do produto ou serviço ofertado. As ações de marketing criam expectativas em relação ao produto/serviço, nesse sentido é imprescindível que tais expectativas sejam superadas para se satisfazer o cliente.

O fator ponto de venda refere-se à distribuição do produto ou serviço, ou seja, a disponibilidade para o cliente, sendo que os produtos e serviços devem ser colocados à disposição do consumidor em locais onde possam ser facilmente encontrados.

A promoção refere-se aos esforços de comunicação adotados para influenciar e incentivar o cliente a consumir o produto ou serviço que está sendo ofertado. Para que as ações promocionais sejam eficazes é necessário definir os objetivos, ou seja, aquilo que a promoção deve atingir. Deve-se definir também o público-alvo e o prazo de resposta desse público às ações promocionais.

No que tange ao preço, Dias e Cassar (2005, p. 179), discorrem que: “A variável preço se refere a uma característica específica do produto e envolve o custo que o consumidor está disposto a arcar para adquirir o produto ou serviço.”

Nesse sentido, para Kotler e Bloom (1988, p. 190), “A mais básica decisão de marketing que as organizações precisam tomar é sobre quais são as ofertas de produto/serviço que devem fazer aos seus mercados-alvo.”

Para que as estratégias de marketing de uma empresa resultem nos benefícios esperados é necessário que a empresa entenda o comportamento do consumidor.

Kuazaqui (2000, p. 42) discorre que:

O comportamento do consumidor engloba as ações empreendidas por indivíduos para a obtenção e o uso de determinado produto, incluindo o processo de decisão que ocorre antes e depois da ação de compra. Trata-se da compreensão do processo de decisão que envolve a tentativa de influenciar compradores potenciais a adquirirem certos produtos.

Segundo Engel, Blackwell e Miniard¹ (1995, *apud* SWARBROOKE e HORNER, 2002, p. 27), “O comportamento do consumidor consiste nas atividades diretamente envolvidas na obtenção, consumo e distribuição de produtos e serviços, incluindo os processos de tomada de decisão que precedem e seguem essas ações.”

O comportamento do consumidor pode variar de acordo com fatores internos e externos ao indivíduo e que são determinantes para a decisão de comprar ou não um produto ou serviço. Baseado no que propõem Kotler e Armstrong (2007), os fatores internos seriam aqueles de caráter mais psicológico: necessidades, motivações, desejos, percepção, aprendizado, crenças e atitude. Já os fatores externos, são compostos por fatores culturais, sociais (grupos de referência) e pessoais (fatores demográficos, como idade, sexo, renda, etc).

A partir desse conceito, Medeiros e Cruz (2006) reforçam, por meio de sua pesquisa, que o determinante psicológico, nas variáveis motivação, percepção, aprendizagem, crenças e atitudes são alguns dos principais fatores de influência no processo de decisão de compra do consumidor, o qual reconhece uma necessidade de consumo e a partir disso busca informações sobre o produto/serviço que irá satisfazer essa necessidade.

Sabe-se que o mercado econômico atual vem oferecendo uma gama cada vez mais diferenciada de opções ao consumidor. Dessa forma fica complicado para uma organização satisfazer e entender a necessidade e o comportamento de todos os consumidores. Por esse motivo acredita-se ser eficiente a segmentação de mercado, que segundo Vaz (1999, p. 80) consiste na “[...] divisão do público em agrupamentos homogêneos, com uma ou mais referências mercadológicas relevantes.”

A respeito dos benefícios proporcionados pela segmentação, Dias e Cassar (2005, p. 137) discorrem que “Por meio da segmentação do mercado, é possível compreender melhor a necessidade do cliente que se busca atender e, então, preparar bens que sejam capazes de oferecer os benefícios que são realmente esperados.”

A segmentação define o público-alvo do produto/serviço, sendo assim, é importante que sejam realizadas pesquisas de mercado que identifiquem os desejos

¹ENGEL, G.; BLACKWELL, R. & MINARD, P. **Consumer Behavior**. 8 ed. Fort Worth: Irwin, 1995.

e necessidades desse público, além de seus aspectos comportamentais, possibilitando, assim, a descoberta da maneira correta de se abordar o cliente.

Sobre a importância da definição do público-alvo, segundo Kotler (2000, p. 278):

Muitas empresas estão optando pelo *marketing de mercado-alvo*, em que as empresas vendedoras encontram os maiores segmentos de mercado, escolhem um ou mais desses segmentos e desenvolvem produtos e programas de marketing para cada um. Em vez de dispersar seus esforços de marketing (abordagem pulverizada), elas concentram sua atenção nos compradores que terão maior chance de atender bem (abordagem direcionada).

2.2.2 Marketing de Varejo

O varejo é definido pela American Marketing Association como “uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores.”

Seguindo o mesmo preceito, Kotler e Armstrong (2007, p. 330) afirmam ainda que “o varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal, e não organizacional.”

Las Casas (2000, p. 17) coloca por sua vez que “independentemente da forma com que as definições varejistas são apresentadas, trata-se de comercialização a consumidores finais.”

As lojas de varejo podem apresentar os mais variados formatos e tamanhos, e conforme suas características mais relevantes são classificadas por Kotler e Armstrong (2007) como:

- **Lojas especializadas:** com uma pequena linha de produto, mas um grande sortimento. Exemplo: lojas de vestuário, floriculturas, livrarias.
- **Lojas de departamento:** comercializam diversas linhas de produtos. Exemplo: Havan – vende linhas de roupas, utensílios domésticos, produtos para o lar, etc.
- **Supermercados:** projetados para atender a todas as necessidades dos consumidores relativas a alimentação, higiene pessoal e lavanderia e produtos domésticos. Exemplo: Mercadorama.

- **Lojas de conveniência:** geralmente pequenas e localizadas em áreas residenciais, funcionam em horário diferenciado, com poucas linhas de produtos e preços um pouco mais elevados, busca atender uma necessidade imediata. Exemplo: lojas Am/Pm dos postos Ipiranga.
- **Lojas de desconto:** vendem mercadorias-padrão a preços mais baixos com margens mais baixas e volumes mais altos. Exemplo: Walmart.
- **Varejistas de ponta de estoque (ou de liquidação):** geralmente trabalham com a venda de sobras de estoque e artigos com defeito obtidos a preços reduzidos dos fabricantes ou de outros varejistas. Compram a preços mais baixos do que os normais de atacado e por isso repassam ao consumidor final um preço mais baixo que os de varejo. Exemplo: lojas de fabrica, clubes de compras, lojas de ponta de estoque independentes.
- **Superlojas:** lojas muito grandes que visam atender todas as necessidades que os clientes tem de artigos alimentícios e não alimentícios de compra rotineira. Exemplo: Hipermercados, que são uma mistura de lojas de desconto, supermercado e varejista de grandes estoques.

O objeto de estudo dessa pesquisa, a Panificadora e Confeitaria Gislaine, pode ser, assim, classificado como uma loja de conveniência, isso porque se encontra em área residencial, possui uma linha reduzida de produtos, e, por comprar em quantidades não tão grandes acaba tendo que repassar o produto ao consumidor final com um preço mais elevado que os praticado por grandes varejistas como os seus principais concorrentes, os supermercados.

O marketing do segmento varejista deixou de estar focado na diferenciação dos produtos, como costumava ser. Os varejistas estão dessa forma repensando suas estratégias, já que: “os consumidores ficaram mais atentos e mais sensíveis aos preços. Eles não vêem razão para pagar mais por marcas idênticas, especialmente quando as diferenças nos serviços estão diminuindo.” (KOTLER E ARMSTRONG, 2007)

Camargo (2010) coloca que:

o marketing de varejo tem como seu principal diferencial a maneira com o qual se comunica com o consumidor, muitas vezes, descrevendo pouco sobre os produtos em si, preocupando-se principalmente em destacar uma ocasional oferta ou preço promocional.

Seguindo esse raciocínio Cobra (1993) acrescenta que por estar pressionado por necessidades econômicas, o varejista não pode errar nas compras nem no esforço para realizar as vendas. Por outro lado, o consumidor tem suas razões para escolher um específico varejista. Entre elas destacam-se: conveniência; variedade para escolha; qualidade de produtos – pureza, estado de conservação, disponibilidade; cortesia do vendedor-balconista; integridade – reputação e honestidade do varejista; serviços oferecidos – entrega, crédito, garantia, assistência aos clientes na compra e eventualmente na instalação do bem; valor oferecido – preço justo.

Por todos esses fatores, é destaca-se a necessidade de se trabalhar com um marketing profissionalizado e de qualidade, focado na satisfação das necessidades do consumidor, buscando ganhar esse cliente perante a concorrência cada vez mais acirrada.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.3.1 Em que consiste o Planejamento Estratégico?

O Planejamento estratégico, segundo Chiavenato (1993, p. 145) “é a maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos.”

O plano estratégico de uma empresa estabelece quais os tipos de negócios ela vai operar e os objetivos de cada um desses negócios.

Segundo Whittington (2006, p. 141). “Os mercados são competitivos demais para tolerar os ineficientes, lentos ou pesados; e são imprevisíveis demais para apostas pouco diversificadas.” Considerando que a gama de produtos e serviços disponíveis no mercado está cada vez maior, a competição entre as empresas torna-se inevitável, e só permanece nesse mercado a empresa que consegue manter um bom posicionamento perante seus consumidores.

Assim, o planejamento estratégico consiste basicamente em desenvolver e adequar as competências da empresa, buscando uma vantagem competitiva perante o mercado em que atua. “As habilidades que uma organização incorpora não devem ser compradas e vendidas livremente no mercado, mas precisam ser

cuidadas e cultivadas como as fontes irreproduzíveis de vantagem sustentável.” (WHITTINGTON, 2006, p. 141)

A administração estratégica é definida por Certo *et al.* (2005, p. 3) como sendo “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.”

Tendo isso em vista, Kotler e Armstrong (2007, p. 37) colocam que:

o marketing exerce um papel fundamental no planejamento estratégico de uma empresa de várias maneiras. Primeiro, proporciona uma filosofia direcionada – a orientação de marketing – que sugere que a estratégia da empresa deve girar em torno da construção de relacionamentos lucrativos com importantes grupos de clientes. Depois, ele proporciona informações aos elaboradores do planejamento estratégico ao ajudar a identificar oportunidades de mercado atraentes e ao avaliar o potencial da empresa de obter vantagens delas. Por fim, em unidades de negócios individuais, embora estratégias para atingir os objetivos da unidade. Uma vez estabelecidos esses objetivos, a tarefa do marketing é ajudar a unidade a executá-los de modo lucrativo.

2.3.2 Plano de Marketing: o que é e o que deve conter

O Plano de Marketing é uma ferramenta de gestão que permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele é possível definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade. (SEBRAE, 2005)

Kotler (2001) coloca que o Plano de Marketing deve ser simples e direto, contendo as seguintes seções:

- Análise Situacional: análise da situação atual; análise Swot; principais problemas enfrentados pela empresa; principais previsões;
- Objetivos e Metas de marketing;
- Estratégia de marketing: mercado-alvo; posicionamento; proposta total de valor; estratégia de distribuição; estratégia de comunicação;
- Plano de ação de marketing;
- Controle de marketing.

Las Casas (1999, p. 20) comenta que:

O plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. O processo de planejamento toma forma no momento em que o administrador escreve o plano. Por isso mesmo se diz que um bom plano não valida uma idéia de marketing, mas uma boa idéia de marketing é validada com um bom plano. Ele é usado para concretizar a criatividade, a imaginação e a inovação.

Ferrell (2000, p. 32) apresentam a seguinte estrutura para elaboração de um plano de marketing:

- I. Sumário executivo
 - a. Sinopse
 - b. Principais aspectos do plano de marketing
- II. Análise Ambiental
 - a. Análise do ambiente externo
 - b. Análise do ambiente do consumidor
 - c. Análise do ambiente (organizacional) interno
- III. Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)
- IV. Metas e objetivos de marketing
- V. Estratégias de marketing
 - a. Mercado(s)-alvo(s)
 - b. Composto de marketing para cada mercado-alvo
 - c. Principais clientes e reações da concorrência
- VI. Implementação de marketing
 - a. Assuntos estruturais
 - b. Abordagem para a implementação
 - c. Marketing interno
 - d. Comunicação
 - e. Autoridade de tomada de decisão
 - f. Motivação dos funcionários
 - g. Atividades, responsabilidades e orçamentos
 - h. Programação da implementação
- VII. Avaliação e controle
 - a. Avaliação financeira
 - b. Controle de marketing

Mattar e Santos (1999), por sua vez, colocam que o modelo de planejamento de marketing deve compreender as seguintes fases:

1. Obtenção e reunião de informações;
2. Análise da situação (diagnóstico e prognóstico);
3. Decisões (finalidade e meios);
4. Definição dos controles;
5. Elaboração do plano.

O Sebrae (2005), por sua vez, propõem um manual denominado “Como elaborar um plano de Marketing” que pressupõe as seguintes etapas:

1ª Etapa: Planejamento

- a. Sumário Executivo
- b. Análise de Ambiente
- c. Definição do Público-alvo
- d. Definição do Posicionamento de Mercado: como o cliente vê o seu negócio
- e. A Importância da Marca
- f. Definição de Objetivos e Metas
- g. Definição das Estratégias de Marketing

2ª Etapa: Implementação do Plano de Marketing

3ª Etapa: Avaliação e Controle

Westwood (1997, p.29) propõe o seguinte formato para o plano de marketing:

- Conteúdo
- Introdução
- Sumário
- Análise de situação incluindo: superposições, vendas (histórico e orçamento), revisão dos mercados estratégicos, revisão dos produtos-chave, revisão das áreas-chave de vendas.
- Objetivos de marketing
- Estratégias de marketing
- Prazos, custos, responsabilidades
- Promoção de vendas
- Orçamentos
- Demonstrativo de resultados

- Controles
- Processos de atualização

Com base nos modelos propostos pelos diversos autores, neste trabalho, o plano de marketing da panificadora e confeitaria Gislaine, seguirá a seguinte divisão:

- I. Sumário Executivo
- II. Análise Situacional
- III. Objetivos e Metas de Marketing
- IV. Estratégia de Marketing
- V. Implementação de Marketing: programas de ação de marketing
- VI. Avaliação e Controle de Marketing

2.3.3 Descrição das etapas do Plano de Marketing

Com base no que propõem os autores mencionados segue uma breve descrição do conteúdo que deve ser contemplado em cada etapa do plano de marketing.

Kotler e Armstrong (2007) apresentam uma tabela com o conteúdo do Plano de marketing, fazendo uma breve definição do propósito de cada etapa.

TABELA 1: CONTEÚDO DE UM PLANO DE MARKETING

Seção	Propósito
Resumo executivo	Apresenta um breve resumo das principais metas e recomendações do plano para ser avaliado pela administração, o que ajuda o alto escalão a encontrar os principais pontos rapidamente. Um sumário deve acompanhar o resumo executivo.
Atual situação do marketing	Descreve o mercado-alvo e a posição da empresa nele, incluindo informações sobre o mercado, o desempenho do produto, a concorrência e a distribuição. Podemos encontrar nessa seção: <ul style="list-style-type: none"> • Uma descrição do mercado que define o mercado e seus principais segmentos e em seguida analisa as necessidades dos clientes e os fatores do ambiente de marketing que possam afetar as compras deles. • Uma análise da concorrência que indica os principais concorrentes e avalia a posição de cada um no mercado e suas estratégias referentes à qualidade do produto, determinação de preços, distribuição e promoção. • Uma análise da distribuição que avalia as recentes tendências das vendas e outros avanços nos principais canais de distribuição.
Análise das ameaças e das oportunidades	Avalia as principais ameaças e oportunidades com as quais o produto pode deparar, o que ajuda a administração a prever importantes acontecimentos, tanto positivos como negativos, que poderiam causar impacto na empresa e em suas estratégias.
Objetivos e questões essenciais	Declara os objetivos de marketing que a empresa gostaria de conquistar durante o período de realização do plano e discute as principais questões que afetarão essa conquista. Por exemplo, se a meta é conquistar uma participação de mercado de 15 por cento, essa seção examina como essa meta pode ser atingida.
Estratégia de marketing	Resume a ampla lógica do marketing por meio da qual a unidade de negócios espera alcançar seus objetivos de marketing, bem como as estratégias específicas para os mercados-alvo, o posicionamento e os níveis de despesa

	com marketing. Como a empresa criará valor para os clientes a fim de capturar valor deles em troca? Essa seção responde às ameaças, oportunidades e questões essenciais descritas anteriormente no plano.
Programas de ação	Descreve como as estratégias de marketing serão transformadas em ação específicas que respondam às seguintes questões: <i>O que será feito? Quando será feito? Quem vai fazê-lo? Quanto custará?</i>
Orçamentos	Especifica um orçamento de marketing que é essencialmente um relatório de lucros e perdas projetados. Ele mostra a receita esperada (previsão do número de unidades vendidas e o preço médio líquido e os custos esperados de produção, distribuição e marketing). A diferença entre receita e custos é o lucro projetado. Uma vez aprovado pela alta administração, o orçamento se torna a base para a compra de material, o cronograma da produção, o planejamento de pessoal e as operações do marketing.
Controles	Resume o controle que será utilizado para monitorar o progresso do plano e para permitir que a alta administração analise os resultados da implementação e identifique os produtos que não estão alcançando suas metas. Inclui mensurações de retorno do investimento de marketing.

FONTE: ADAPTADO DE KOTLER E ARMSTRONG (2007, p. 45)

2.3.3.1 Sumário executivo

Kotler (2007) coloca que o Sumário executivo “Trata-se de uma visão geral das oportunidades de mercado e da estratégia a ser seguida para atender às necessidades dos segmentos do mercado-alvo.”

O autor acrescenta ainda que o resumo executivo deve incluir objetivos de marketing e financeiros, além dos resultados esperados. Ele nada mais é do que um resumo das principais metas e recomendações do plano.

De acordo com o Sebrae (2005), “O Sumário Executivo é o resumo do seu Plano de Marketing. Nele devem constar as características principais do seu negócio, incluindo situação presente, objetivos e estratégias a alcançar, principais definições do projeto e esforços necessários.”

2.3.3.2 Análise Situacional

Conforme propõe Kotler (1999), a análise situacional irá conter uma análise da situação atual da empresa, incluindo a análise SWOT – *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades), *threats* (ameaças).

Nesta etapa será contemplada ainda uma avaliação dos principais problemas enfrentados pela empresa, levantamento dos principais concorrentes e análise do mercado (ambiente do consumidor) em que a empresa objeto de estudo está inserida.

2.3.3.3 Objetivos e Metas de Marketing

Uma vez analisados os ambientes interno e externo à organização, serão definidos objetivos viáveis e internamente compatíveis, que serão convertidos em metas mensuráveis, conforme expõe Kotler (1999)

Ferrell (2000) colocam que as metas e objetivos são declarações formais dos resultados desejados e esperados, decorrentes do plano de marketing.

2.3.3.4 Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing conforme Kotler e Armstrong (2007, p. 44) deve ser centrada no cliente:

Assim, cada empresa deve dividir o mercado total, escolher os melhores segmentos e desenvolver estratégias para servir lucrativamente aos segmentos escolhidos. Esse processo envolve *segmentação de mercado, definição de mercado-alvo, diferenciação e posicionamento de mercado*.

2.3.3.5 Implementação de Marketing: programas de ação de marketing

Uma vez determinadas as estratégias, o próximo passo para a concepção do plano de marketing é a implementação, que nada mais é do que um plano de ação.

Para Ferrell (2000, p. 36) “a implementação de marketing é o processo de executar a estratégia de marketing, criando ações específicas que assegurarão que os objetivos de marketing sejam atingidos”.

Kotler e Armstrong (2007) colocam que “a implementação de marketing é o processo que transforma os planos de marketing em ações para que os objetivos estratégicos de marketing sejam atingidos.”

2.3.3.6 Avaliação e Controle de Marketing

Kotler (1999, p. 216) coloca que “o plano deve incluir um mecanismo para avaliar se as ações estão ou não atingindo as metas planejadas.” E que caso as metas não estejam sendo alcançadas, é preciso tomar medidas corretivas que alterem algumas ações, estratégias ou mercados-alvo.

Para obter os resultados esperados deve-se manter um controle da

implementação e do desempenho do plano. Para Westwood (1997 p.27) “O plano deve ser monitorado à medida em que se avança e devem ser recomendadas atitudes corretivas quando o desempenho se desviar do padrão”.

Kotler (1999, p. 227) coloca ainda que, dentro da avaliação e do controle de marketing tem-se dois procedimentos particularmente importantes, que são:

- Avaliar e interpretar os resultados atuais e efetuar ações corretivas
- Proceder a uma auditoria da eficácia do marketing e desenvolver um plano para melhorar os elementos fracos, porém importantes.

2.3 A EMPRESA

O Plano de Marketing, proposto no presente trabalho, aplica-se a panificadora Gislaine.

A Panificadora Gislaine, situada em Curitiba no bairro Santa Candida, atua no mercado há cinco anos, oferecendo produtos de panificação e gêneros alimentícios, como carnes, bomboniere, biscoitos, bebidas, cafés, além de artigos de higiene e limpeza.

A Panificadora Gislaine, caracteriza-se como um empreendimento de conveniência, visto que oferece os principais produtos que podem ser encontrados em supermercados, porém com a facilidade de estar próximo ao consumidor, fazendo com que ele não precise se deslocar para comprar um determinado produto que esteja necessitando de imediato.

A empresa tem uma estrutura de aproximadamente 120 metros quadrados, dividida em Caixa, balcão e açougue. Possui três gôndolas dividindo o espaço em dois corredores.

Os equipamentos de panificação estão em bom estado de conservação, garantindo a qualidade da fabricação dos produtos.

Atualmente o quadro funcional da Panificadora Gislaine é enxuto, composto pelo padeiro, que também é balconista, uma balconista, uma caixa, além dos dois proprietários que desempenham um pouco de todas as funções.

Nos apêndices pode-se verificar algumas fotos do local.

Tendo exposto os conceitos teóricos que norteiam essa pesquisa, segue-se, no próximo tópico, a metodologia utilizada para a obtenção das informações que compõem o presente trabalho.

3 METODOLOGIA

A presente proposta caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa, de caráter teórico empírica, isso porque a partir de pressupostos teóricos irá se propor a aplicação prática de conceitos.

Dencker (1998, p. 125) coloca que a pesquisa qualitativa compreende as seguintes etapas: negociação para obter acesso ao campo, período exploratório, caracterizado pela imersão no problema e investigação focalizada, ou seja, coleta sistemática de dados através de entrevista, questionários etc.

A pesquisa qualitativa permite a obtenção de informações específicas do objeto de estudo, já que pode responder a questões particulares, se preocupando com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Segundo Minayo (1994, p. 21), a sua utilização se constitui no “caminho mais adequado para a obtenção dos dados necessários sobre o objeto de estudo.”

Utilizou-se a pesquisa exploratória que segundo Selltiz *et al.* (1967, p. 62), envolve:

(1) uma resenha da ciência social afim e de outras partes pertinentes de literatura; (2) um levantamento de pessoas que tiveram experiências práticas com o problema a ser estudado; (3) uma análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

A utilização da pesquisa exploratória possibilitou o levantamento de informações e maior aproximação com o objeto de estudo, uma vez que para coleta de dados recorreu-se ao levantamento bibliográfico, além da observação.

No período exploratório recorreu-se a pesquisas bibliográficas sobre Marketing, planejamento estratégico, plano de marketing e temas correlatos, além de levantamento de informações referentes ao objeto de estudo, a fim de se obter uma melhor compreensão do tema estudado e maior conhecimento de campo.

Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 66):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências

seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Tendo feita a pesquisa exploratória, seguiu-se para a pesquisa descritiva, que possibilitou uma melhor análise da situação em que se encontrava o objeto de estudo, permitindo um conhecimento mais amplo e profundo a respeito do mesmo.

Como instrumento de coleta de dados, será utilizada a técnica bibliográfica e a observação, para coleta de dados primários e busca documental, relatórios da empresa como dados secundários que comprovem os dados primários.

Assim, primeiramente, será feito um estudo a respeito dos temas correlatos, como gestão de empresas familiares, plano de negócios e planejamento estratégico de marketing. Atentando-se à importância do planejamento para microempresas, e como esse planejamento pode ser um diferencial para o alcance do sucesso.

Outro tipo de técnica de pesquisa utilizada foi a de observação direta intensiva, que compreende a observação e a entrevista.

A primeira técnica, de observação, de acordo com Marconi e Lakatos (1982, p. 65):

[...] é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar.

O tipo de entrevista utilizada foi a entrevista semi-estruturada, uma vez que esta, conforme Marconi e Lakatos (1982) permite maior liberdade ao pesquisador, o qual poderá direcionar seus questionamentos de acordo com os objetivos da pesquisa.

De acordo com Dencker (1998, p. 138) “A entrevista é especialmente indicada para o *levantamento de experiências*. É preciso lembrar que uma grande parte dos conhecimentos existentes não pode ser encontrada na forma escrita, pois faz parte das experiências das pessoas.”

A entrevista do presente trabalho foi realizada com os proprietários, colaboradores e clientes da Panificadora e confeitaria Gislaine, os quais forneceram as informações necessárias de embasamento à elaboração do Plano de Marketing proposto. Com os proprietários e colaboradores realizou-se uma entrevista informal, sem questionário, mais uma conversa. Com os clientes aplicou-se uma pesquisa com base no questionário conforme APÊNDICE 2.

4 O PLANO DE MARKETING

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Sabe-se que a administração familiar ocorre na maior parte das vezes de maneira informal, sendo desperdiçadas oportunidades de crescimento e aumento de faturamento, o que acaba colocando em risco a sobrevivência da empresa.

A Panificadora Gislaine é uma empresa de gestão familiar que vem sendo administrada de maneira bastante informal em que o temperamento e humor da proprietária vêm afetando o andamento dos negócios.

Nessa administração informal, observa-se diversas falhas, dentre elas menciona-se a mais preocupante, a falta de organização. Em todos os âmbitos verifica-se essa desorganização. Por exemplo, não se tem um controle das mercadorias que entram ou saem da empresa, bem como não existe um controle de fluxo de caixa.

A Panificadora não tem fornecedores para todos os produtos ofertados, muitas mercadorias são compradas em mercados maiores, o que faz com que os preços oscilem bastante, não havendo um controle da margem de lucro dos mesmos. Outro problema é a questão do desperdício de produtos.

Neste momento, a Panificadora Gislaine encontra-se com um déficit de pessoal e sem previsão para contratação de novos funcionários, o que tem gerado sobrecarga de funções aos funcionários que permanecem e proprietários.

Tendo isso em vista, viu-se a necessidade de formalizar a administração da empresa, realizar uma análise de mercado e estudo de tendências e oportunidades para a Panificadora. Dessa maneira, propôs-se a aplicação do presente plano de marketing, com vistas a sanar alguns desses problemas, buscando melhorar a imagem da Panificadora perante os clientes, atraindo novos clientes, fidelizando os antigos e aumentando o gasto médio dos mesmos.

Um ponto que se julga ser positivo é o fato de que grande parte dos problemas são de fontes internas, ou seja, as possibilidades de superá-los são maiores, mesmo que sejam afetados por fatores externos, como aumento da concorrência, que acaba provocando uma queda no faturamento.

Após o estudo realizado, decidiu-se investir mais em comunicação interna e principalmente externa, de modo a tornar a panificadora mais conhecida e atrair mais consumidores.

Focar no treinamento dos colaboradores, visando sempre a excelência no atendimento, já que se presa pela prestação de um serviço personalizado e de qualidade. Isso também será facilitado pela criação de um banco de dados dos clientes da panificadora, de modo a identificar seus hábitos e desejos.

4.2 ANÁLISE SITUACIONAL

4.2.1 Público alvo

Para identificar o público-alvo da Panificadora Gislaine, aplicou-se uma pesquisa com os freqüentadores. Conforme dados do IPPUC de 2000, o bairro Santa Candida, no qual está localizada a Panificadora, possui cerca de 27.870 habitantes. Assim, conforme dados do SEBRAE, definiu-se a amostra da pesquisa.

TABELA 2: CÁLCULO AMOSTRAL

Nível de Confiança = 95%

POPULAÇÃO	ERRO AMOSTRAL = +/- 3%		ERRO AMOSTRAL = +/- 5%		ERRO AMOSTRAL = +/- 10%	
	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61
50.000	1.045	674	381	245	96	61
100.000	1.056	678	383	245	96	61
1.000.000	1.066	678	383	245	96	61
100.000.000	1.067	683	384	246	96	61

FONTE: Curso Iniciando um Pequeno Grande Negócio - Sebrae

FONTE: SEBRAE

Dessa forma, definiu-se uma amostra de:

Universo a ser pesquisado	28000
Nível de Confiança	95%
Split	80/20
Amostra	61

QUADRO 1: AMOSTRA
FONTE: A AUTORA

Por ser um universo grande, aliado a falta de tempo e dinheiro para investir na pesquisa, considerou-se uma variação maior nos resultados a partir de um erro amostral de 10%. Ainda de acordo com o IPUCC, identificou-se que a população apresenta um nível de renda semelhante, pertencentes as classes C e D, com renda média de R\$ 907,19, definindo-se assim um split 80/20, chegando a uma amostra de 61 pessoas a entrevistar.

Com a pesquisa constatou-se que a maior parte dos freqüentadores da Panificadora Gislaïne são mulheres, conforme gráfico abaixo:

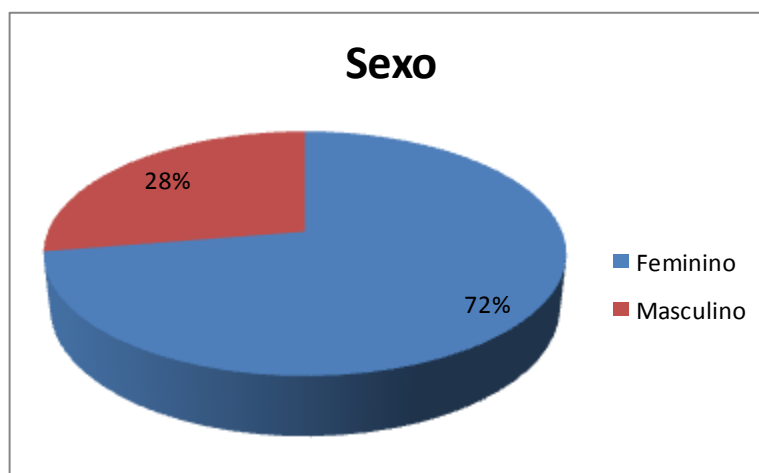


GRAFICO 1: SEXO DOS ENTREVISTADOS
FONTE: A AUTORA

A faixa etária predominante no bairro Santa Cândida, de acordo com o IPPUC (2000) é de homens e mulheres entre 30 e 49 anos. Faixa etária essa na qual está inserido a maioria dos freqüentadores da Panificadora Gislaïne, conforme gráfico a seguir:

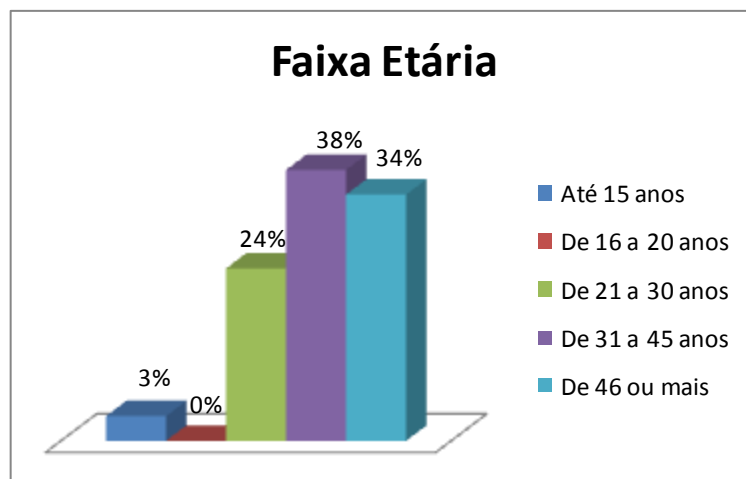


GRAFICO 2: FAIXA ETÁRIA DOS ENTREVISTADOS
FONTE: A AUTORA

Outra característica que se identificou dos freqüentadores da Panificadora Gislaine foi que mais da metade deles são casados. E também que a maioria deles possui escolaridade de nível médio.

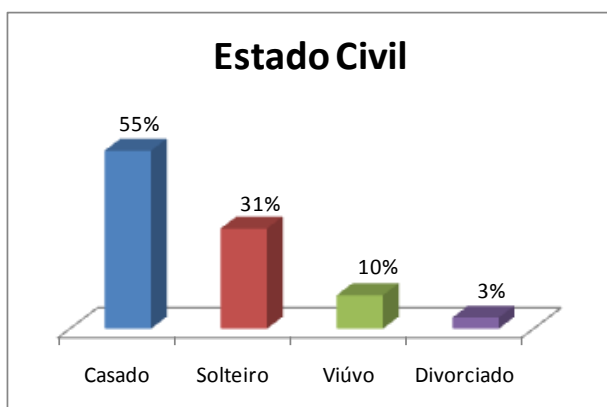


GRAFICO 3: ESTADO CIVIL
FONTE: A AUTORA

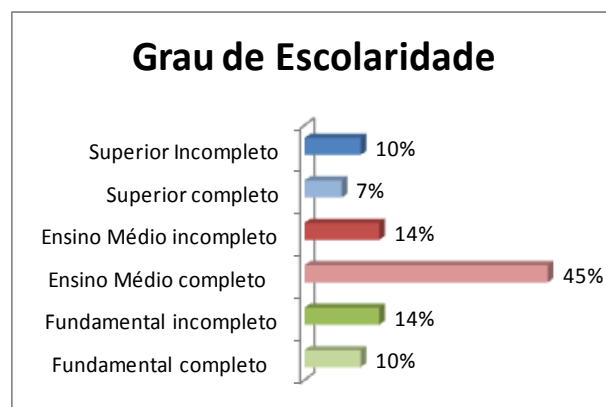


GRAFICO 4: GRAU DE ESCOLARIDADE
FONTE: A AUTORA

A seguir pode-se verificar o potencial de compra dos freqüentadores da Panificadora Gislaine. Embora tenham os mais variados níveis de renda, a grande maioria concentra-se na faixa dos R\$ 1.501,00 a R\$ 2.500,00.

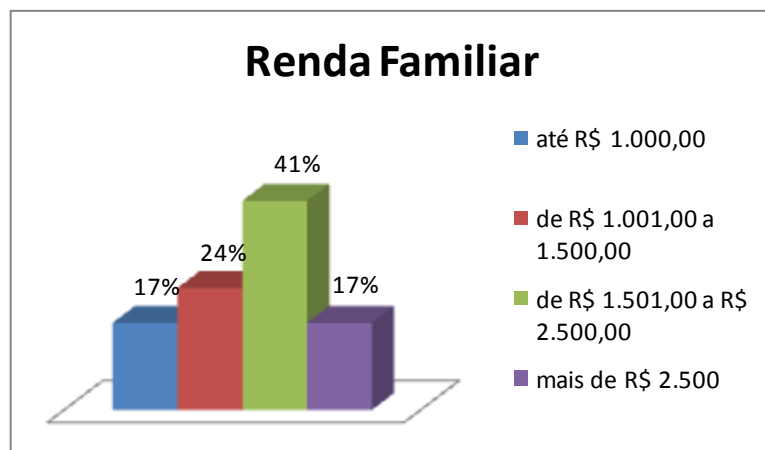


GRAFICO 5: RENDA FAMILIAR DOS ENTREVISTADOS
FONTE: A AUTORA

Com essa pesquisa avaliou-se também questões emocionais dos frequentadores, como o grau de motivação de compra e satisfação em relação ao atendimento, conforme gráficos a seguir.

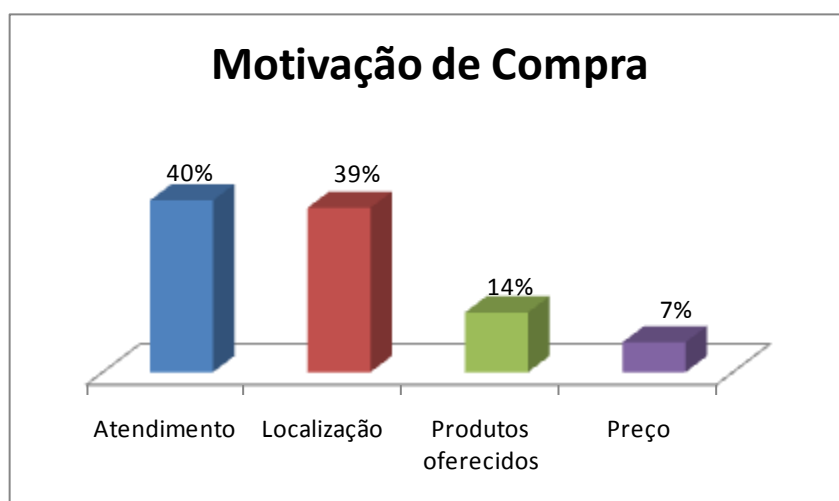


GRAFICO 6: MOTIVAÇÃO DE COMPRA DOS ENTREVISTADOS
FONTE: A AUTORA

Foram questionados os níveis de satisfação em relação ao atendimento do açougue, balcão e caixa. Os três itens tiveram como respostas “satisfeito” e “muito satisfeito”. Não tendo nenhum dito estar “insatisfeito”.

A partir dessa constatação, decidiu-se focar as ações para a qualidade no atendimento, buscando sempre um atendimento personalizado, satisfazendo as necessidades específicas de cada consumidor.

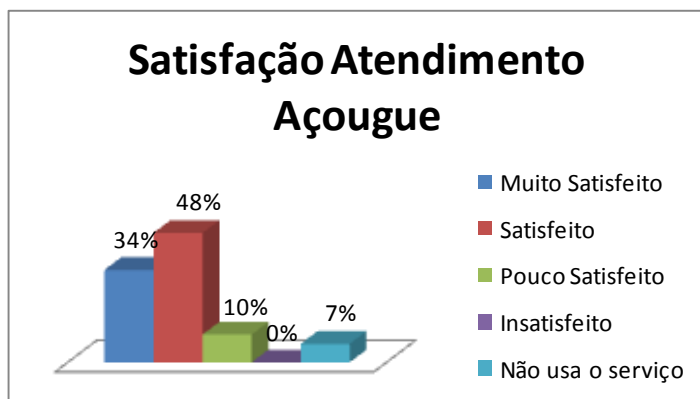


GRAFICO 7: SATISFAÇÃO ATENDIMENTO AÇOUQUE
FONTE: A AUTORA

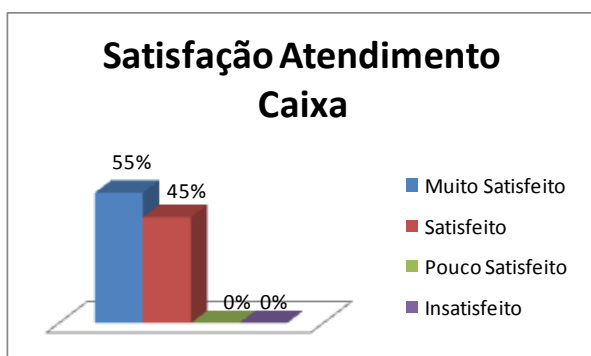


GRAFICO 8: SATISFAÇÃO ATENDIMENTO CAIXA
FONTE: A AUTORA

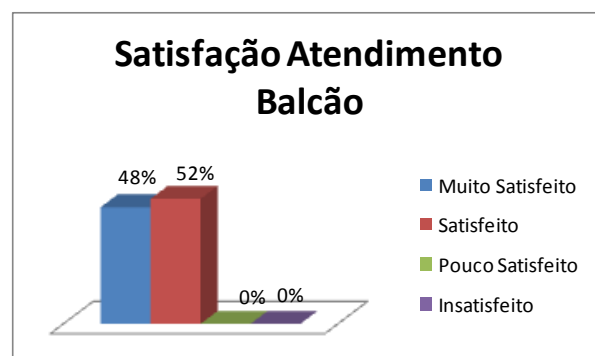


GRAFICO 9: SATISFAÇÃO ATENDIMENTO BALCÃO
FONTE: A AUTORA

Em relação a concorrência, perguntou-se se sabiam da existência de outra panificadora na região e qual era:

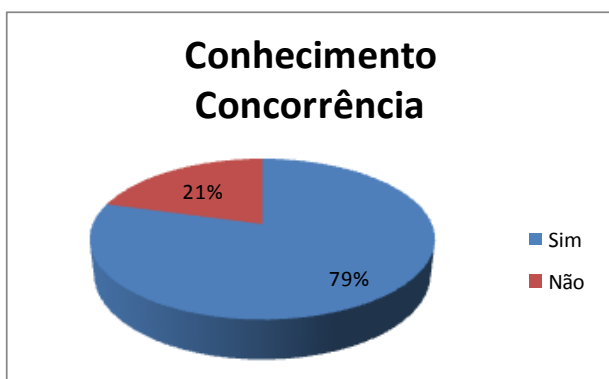


GRAFICO 10: CONHECIMENTO CONCORRÊNCIA
FONTE: A AUTORA

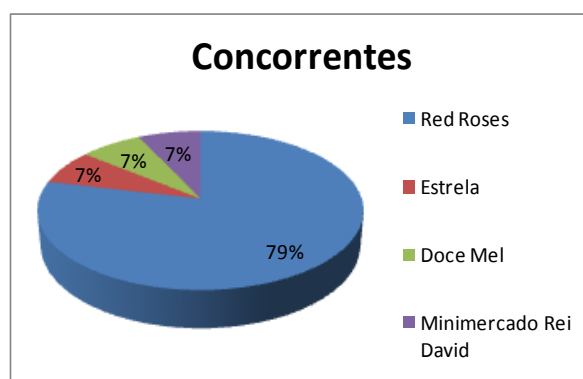


GRAFICO 11: CONCORRENTES
FONTE: A AUTORA

Abordou-se ainda em relação a freqüência de compra, e que tipo de produtos costumam comprar:

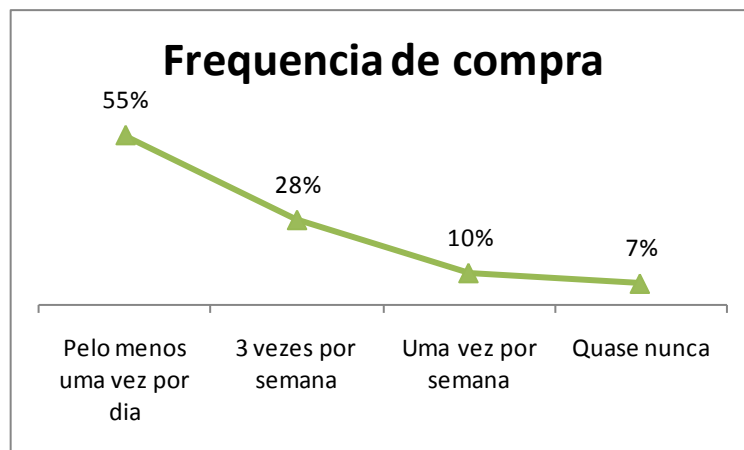


GRAFICO 12: FREQUENCIA DE COMPRA
FONTE: A AUTORA

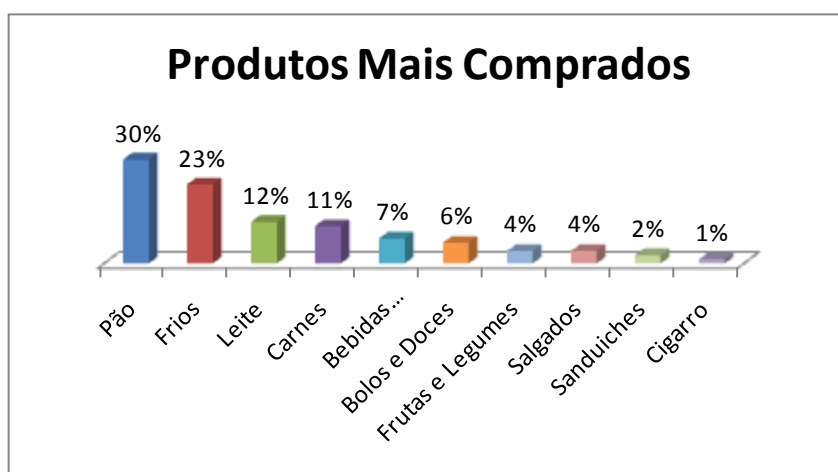


GRAFICO 13: PRODUTOS MAIS COMPRADOS
FONTE: A AUTORA

O produto mais comprado é o pão, frios e leite. Contudo, nota-se um número considerável em relação a compra de carne, vendo-se neste item uma boa oportunidade de melhoria no atendimento, já que 10% consideraram o mesmo pouco satisfatório.

Por fim, abordou-se sobre a variedade de produtos ofertados e quais os entrevistados julgam que poderiam ser vendidos.

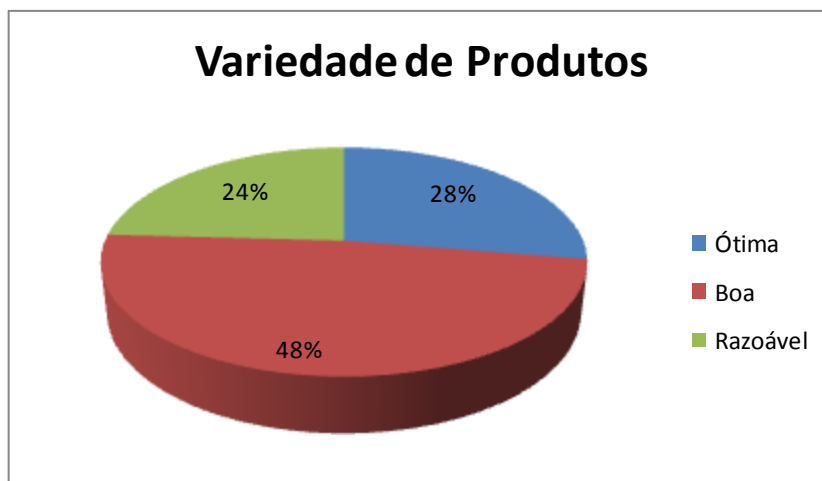


GRAFICO 14: VARIEDADE DE PRODUTOS
FONTE: A AUTORA

Dentre os produtos mencionados pelos entrevistados, tem-se: cigarros Souza Cruz, sorvete, gás, ração, azeite de oliva, mais opções de produtos de higiene e limpeza, frutas e verduras, guloseimas e salgados assados, bolacha passatempo, Suco Del Valle de 1 litro, molho shoyo, pão francês integral, entre outros.

Com base nos dados obtidos definiu-se como público-alvo da Panificadora Gislaine, homens e mulheres entre 30 e 49 anos, das classes C e D, que procuram sabor e qualidade em produtos de panificação e confeitaria, agregados a um atendimento personalizado.

4.2.2 Fatores Econômicos

A partir de pesquisas em jornais, revistas e no IPUCC, identificou-se que a economia brasileira está em ascensão, com um aumento no poder aquisitivo das pessoas, o que significa que tendem a gastar mais.

Contudo, devido ao aumento da concorrência e o acesso cada vez maior a informação, os consumidores vêm se tornando cada vez mais sensíveis a preços, fazendo com que busquem serviços diferenciados, que lhes proporcione a maior número de benefícios, de modo a valorizar o dinheiro investido.

4.2.3 Concorrentes

De acordo com uma reportagem divulgada pelo SEBRAE (2008)²:

Padarias e confeitarias servindo refeições. Lojas de conveniência vendendo pães, sanduíches e pizzas preparados na hora. Supermercados com restaurantes e ampla oferta de bolos, tortas e fiambres dentro das lojas. Restaurantes, além das refeições, servem entradas com pães deliciosos e na sobremesa doces maravilhosos.

A concorrência já não se limita somente ao mesmo segmento de atuação, isso porque o comércio de maneira geral tem buscado ofertar aos consumidores uma gama cada vez maior de produtos e serviços, de maneira que o cliente tenha a sua disposição em um só lugar o máximo de possibilidades para solucionar as suas necessidades e desejos.

Embora a concorrência exista em uma quantidade não muito acirrada nas redondezas, nota-se a agressividade no sentido dos preços praticados.

Quando se compara as outras panificadoras da região e mesmo mini mercados, percebe-se um equilíbrio maior. Porém os maiores concorrentes acabam sendo os grandes supermercados, que apesar de estarem um pouco mais afastados da região, suas ofertas e possibilidades de praticarem preços mais baixos fazem com que os possíveis clientes da Panificadora Gislaine, se desloquem em busca do menor preço.

Puderam-se identificar essas questões por meio de conversas informais com clientes e com a queda de faturamento. Por exemplo, em um dia da semana, o mercado Califórnia, localizado a cerca de um quilometro da Panificadora Gislaine, vende pão a R\$ 3,99 o kilo, enquanto que o preço da panificadora é R\$ 5,80. Nesse dia, em específico, nota-se uma sensível queda de faturamento.

Analisou-se mais detalhadamente os concorrentes mais próximos, conforme quadro que segue:

² Reportagem disponível em: <http://www.mundosebrae.com.br/2008/08/padarias-x-restaurantes-x-confeitarias-x-supermercados-x-lojas-de-conveniencias/>

	Panificadora Red Roses	Panificadora Dreohn	Panificadora Estrela	Minimercado Rei David	Mercado Triunfante	Supermercado Califórnia
Qualidade	Insatisfatória	Satisfatória	Satisfatória	Satisfatória	Satisfatória	Satisfatória
Variedade	Limitada. Poucas opções	Limitada. Poucas opções	Limitada. Poucas opções	Grande Variedade de Produtos	Variedade Razoável	Grande Variedade de Produtos
Preço	Preços altos na parte de mercearia	Preços altos na parte de laticínios e frios	Preços Razoáveis	Preços atrativos de produtos essenciais	Preços pouco atrativos	Preços razoáveis
Condições de Pagamento	Aceitam cartões	Aceitam cartões	Não aceitam cartões	Aceitam cartões	Aceitam cartões	Aceitam cartões
Localização	Insatisfatória. Localizada em via de difícil acesso	Insatisfatória. Localizada em via de difícil acesso	Satisfatória. Localizado na via principal de acesso	Insatisfatória. Localizada em via de difícil acesso	Satisfatória. Localizado na via principal de acesso	Satisfatória. Localizado na via principal de acesso
Atendimento	Não é cortês	Grande dependência do atendente para a compra gera espera do cliente para ser atendido.	Atendimento cortês	Atendimento cortês e simpático	Não é cortês	Atendimento cortês
Serviços ao cliente	Não há serviços adicionais	Não há serviços adicionais	Encomendas para pequenas festas e reuniões	Serviço de entrega com preço sob consulta	Não há serviços adicionais	Serviço de entrega com preço sob consulta
Horário de Funcionamento	Não abre aos domingos	Não abre aos domingos	Não abre aos domingos	Abre todos os dias	Não abre aos domingos	Não abre aos domingos
Divulgação	Inexistente	Inexistente	Inexistente	Carro de Som	Carro de Som e Cartazes em frente ao estabelecimento	Carro de Som e Flyers promocionais
Estrutura	Dispõe de uma pequena mercearia	Fachada de difícil visualização	Sem mercearia. Pouca variedade	Bem iluminado, mas com área de circulação mínima	Pouco iluminado. Disposição dos produtos pouco atrativa	Estrutura ótima. Fachada de fácil visualização

QUADRO 2: ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**FONTE:** A AUTORA

4.2.4 Análise Swot

PONTOS FORTES <ul style="list-style-type: none">▪ Facilidade de acesso;▪ Boa localização e visibilidade;▪ Estrutura bem conservada;▪ Atendimento personalizado;▪ Poucas panificadoras no entorno;▪ Espaço para mesas / lanches;	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none">▪ Não há estacionamento para clientes;▪ Banco de dados incompleto e desatualizado;▪ Temperamento vulnerável da proprietária;▪ Desorganização;▪ Recursos financeiros limitados.
OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">▪ Estabilidade econômica;▪ Apoios governamentais para pequenas empresas;▪ Aumento da população;▪ Demanda por atendimento de qualidade e personalizado	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none">▪ Concorrência oferece preços menores e maior variedade de produtos;▪ Possível aumento de taxas sobre o produto.

QUADRO 3: ANÁLISE SWOT
FONTE: A AUTORA

4.3 OBJETIVOS E METAS DE MARKETING

4.3.1 Objetivos

- Ser referência em panificadoras da região;
- Oferecer produtos e serviços com a melhor qualidade;
- Garantir a satisfação do cliente por meio de um atendimento personalizado;
- Ter uma campanha de divulgação eficaz.

4.3.2 Metas

- Aumentar o fluxo de pessoas na panificadora em 30%;
- Obter um aumento de 40% no faturamento diário.

4.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Produto

- Desenvolver produtos diferenciados conforme a demanda;

Promoção

- Desenvolver um sistema de gestão de relacionamento com os clientes, a fim de fidelizar os principais clientes;
- Melhorar a comunicação interna;
- Desenvolver uma campanha de divulgação, atraindo maior fluxo de pessoas para a panificadora;

Preço

- Elaborar promoções e descontos que sejam atrativos aos clientes, buscando aumentar o ticket médio dos mesmos;
- Orientar os preços de acordo com a sazonalidade dos produtos;
- Preços promocionais: reduções planejadas de preços a curto prazo para criar um incentivo para os consumidores comprarem;

Praça

- *Desenvolver parcerias com fornecedores;*
- Aplicar os 5S [*Seiri* (Senso de utilização); *Seiton* (Senso de ordenação), *Seisō* (Senso de limpeza), *Seiketsu* (Senso de Higiene) e *Shitsuke* (Senso de autodisciplina)] como forma de manter o ambiente organizado e mais bem visto pelos clientes e funcionários;
- Investir na estrutura, buscando deixar o cliente à vontade;
- Criar programas de treinamentos e incentivos aos funcionários da panificadora;

4.5 IMPLEMENTAÇÃO DE MARKETING: PROGRAMAS DE AÇÃO DE MARKETING

Ações	Responsável	Custo estimado	Período												
			Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
PRODUTO															
Fabricar pães sem glúten, pães recheados, pães feitos com grãos selecionados congelados, massas	Padeiro	R\$ 0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
domingos: frango, costela e maionese	Padeiro	R\$ 300	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PROMOÇÃO															
Carros de som - 3 vezes na semana	André	R\$ 550	x		x		x		x		x		x		x
Mala direta para residências da região	André	R\$ 0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Imã de geladeira	André	R\$ 350	x												
Flyers institucionais	André	R\$ 500		x		x		x		x		x		x	
Flyers com promoções semanais	André	R\$ 500	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Jornal de bairro	André	R\$ 300	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
concursos, sorteios, brindes (amostra grátis) em datas comemorativas relevantes: dia do consumidor, dia da mulher, mães, pais, etc.	Gislaine	R\$ 1.000			x		x				x				x
Envio de cartões para aniversariantes do mês	Vera	R\$ 100	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
comunicação interna - padronização de cartazes, displays	André	R\$ 200									x				
Desenvolver um banco de dados com os principais clientes - nome, endereço, telefone, e-mail, data de aniversário, profissão, hobby, produtos que geralmente compra, volume de compra, frequência de compra	Vera	R\$ 50	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PREÇO															
Aumentar o preço de produtos mais procurados conforme aumento da demanda em determinadas épocas do ano	André	R\$ 0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
PRAÇA															
vitruines atrativas, boa iluminação, boa disposição dos produtos, sinalização, etc	Balconistas	R\$ 0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Aplicação dos 5S	Todos	R\$ 0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
fornecedor que pinte e reforme a fachada da panificadora, inclusão da logomarca na fachada da padaria	André	R\$ 0												x	
pedir um desconto na compra de mercadorias em troca, o fornecedor pode adquirir um maior espaço ou uma posição mais estratégica para seus produtos	André	R\$ 0	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Treinamento Colaboradores	Gislaine	R\$ 100												x	
Festa de confraternização de final de ano	Gislaine	R\$ 300													x
TOTAL DE GASTOS			R\$ 4.450												

4.6 AVALIAÇÃO E CONTROLE DE MARKETING

Um controle e avaliação do plano de marketing permitirá avaliar o desempenho das ações propostas, de modo que seja possível acompanhá-las aplicando medidas corretivas quando necessário.

O banco de dados de clientes será atualizado diariamente pela funcionária que fica no caixa, de modo que as ações promocionais, como envio de cartão de aniversário tenham êxito.

O treinamento dos funcionários e reuniões periódica, auxiliaram nos resultados referente a qualidade na prestação do serviço.

Futuramente as vendas, lucros ou custos, número de reclamações de clientes forneceram dados para avaliar a eficácia do presente plano proposto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso foi realizado com o intuito elaborar um plano de marketing para a Panificadora Gislaine, tendo em vista as necessidades e deficiências que a empresa apresenta em diversos âmbitos, principalmente na área de marketing.

Uma vez identificados os conceitos que envolvem o marketing e o funcionamento do seu planejamento, buscou-se desenvolver um plano com base nas características da Panificadora Gislaine. Contudo o modelo proposto pode ser aplicado a outras panificadoras e outras empresas de administração familiar ou não, que necessitem de um maior planejamento de suas atividades.

No decorrer do desenvolvimento deste trabalho pôde-se identificar que o público que freqüenta a panificadora são pessoas que buscam conveniência e atendimento personalizado. Com isso, concluiu-se a importância da prestação de um serviço de qualidade e a oferta de produtos, não em grande quantidade, mas sim uma pequena variedade das melhores marcas.

Com a prestação de um atendimento personalizado, notou-se que as chances de fidelização de um consumidor tornam-se maiores, uma vez que este se sente especial, exclusivo.

Por meio da pesquisa aplicada com os clientes, definiu-se o público-alvo da panificadora, pôde-se ainda identificar os pontos fortes e fracos da prestação do serviço, os quais podem ser revertidos em oportunidades de melhoria e desenvolvimento para a empresa.

Dessa forma, pode-se afirmar que o objetivo geral que orientou esta pesquisa foi alcançado, uma vez que por meio do levantamento bibliográfico, pôde-se conhecer melhor a respeito do planejamento de marketing, ainda que, por meio das técnicas de observação, identificaram-se os processos administrativos da Panificadora Gislaine, e após todas as análises pôde-se propor a aplicação do presente plano de marketing como ferramenta gerencial para alavancar os negócios.

Ainda, acredita-se que o sucesso e a qualidade de um plano de marketing está baseado na compreensão do mercado. Uma vez identificadas as necessidades e desejos do consumidor e criado estratégias focadas no público-alvo do negócio as possibilidades de retorno do investimento e alcance das metas da empresa tornam-

se mais acessíveis.

Por fim, pode-se concluir que a utilização do Plano de Marketing permite a empresa identificar suas as oportunidades, ameaças, pontos fortes, promovendo uma gestão baseada nos objetivos definidos, que facilitarão na tomada de decisão garantindo a otimização dos resultados e conseqüentemente maiores possibilidades de sucesso.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida.** São Paulo: Nobel, 1989.

CAMARGO, Caio. **Marketing de Varejo.** Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos>.

CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR A. M. R. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COBRA, M. **Marketing Competitivo.** São Paulo: Atlas, 2003.

COOPER, C.; FLETCHER, J.; FYALL, A.; GILBERT, D.; WANHILL, S. **Turismo: princípios e práticas.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

DENCKER, A. de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** 2 ed. São Paulo: Futura, 1998.

DIAS, R.; CASSAR, M. **Fundamentos do marketing turístico.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar.** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV, v. 7, n. 23, p. 161-198, out./dez. 1967.

_____. **A empresa Familiar.** Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. São Paulo: Abril-Tec, 1976.

FERRELL, O.C. **Estratégia de marketing.** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P.; BLOOM, P. N. **Marketing para serviços profissionais.** São Paulo: Atlas, 1988.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

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

KUAZAQUI, E. **Marketing turístico e de hospitalidade: fonte de empregabilidade e desenvolvimento para o Brasil**. São Paulo: Makron Books, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEITE, Roberto Cintra. **As técnicas modernas de gestão de empresas familiares (versão 03)**. Agosto/ 2000. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/>>. Acesso em: 14 fevereiro 2011.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1982.

_____. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N.; SANTOS, D. G. **Gerencia de produtos: como tornar seu produto um sucesso**. São Paulo: atlas, 1999.

MEDEIROS, J. F.; CRUZ, C. M. L. Comportamento Do Consumidor: fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores. In: **Teoria e evidência econômica**. Passo Fundo, Ed. Especial, v. 14, 2006, p. 167-190.

MINAYO. M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresas Familiares: Como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PADUA, A. D. **Empresa familiar**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; COOK, S. W.; DEUTSCH, M. **Métodos de pesquisa nas relações sócias**. São Paulo: Editora Herder, 1967.

SWARBROOKE, J.; HORNER, S. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

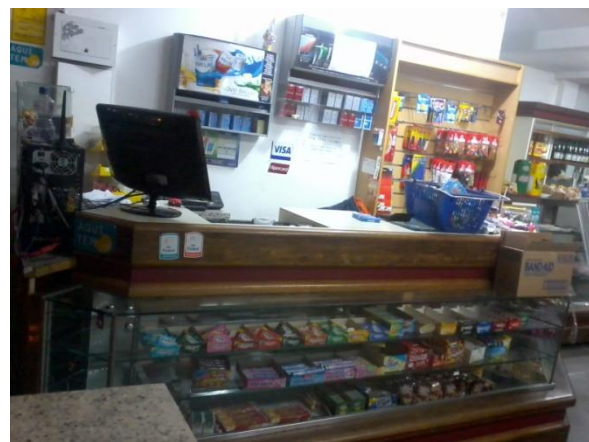
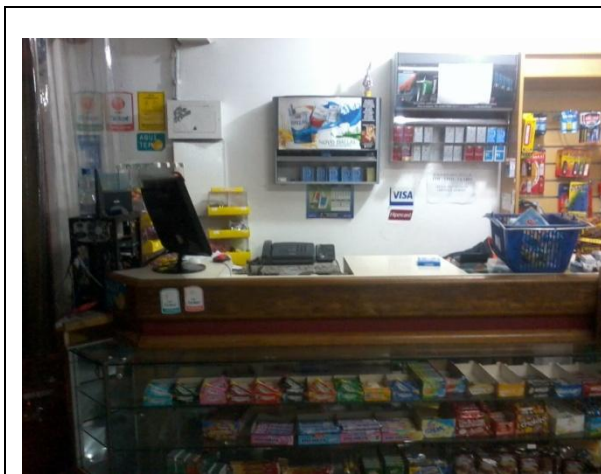
VAZ, G. N. **Marketing turístico: receptivo e emissor: um roteiro estratégico para projetos mercadológicos públicos e privados**. São Paulo: Pioneira, 1999.

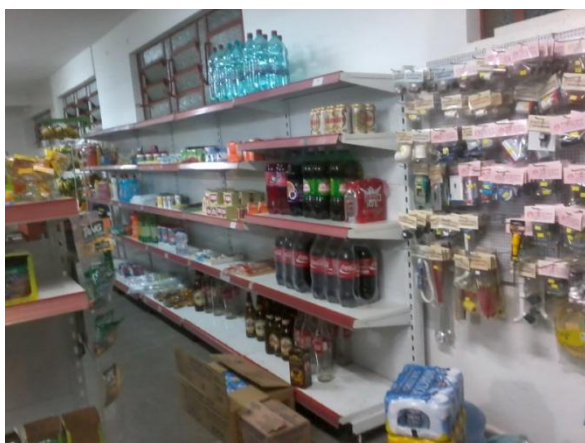
WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE 1: FOTOS PANIFICADORA GISLAINE





APÊNDICE 2: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES DA PANIFICADORA GISLAINE

Pesquisa Clientes Panificadora Gislane

1. Sexo:

Feminino Masculino

2. Faixa Etária:

- Até 15 anos
 De 16 a 20 anos
 De 21 a 30 anos
 De 31 a 45 anos
 De 46 ou mais

3. Estado civil

Casado Solteiro Divorciado Viúvo

4. Indique sua faixa de renda familiar:

- A. até R\$ 1.000,00
 B. de R\$ 1.001,00 a 1.500,00
 C. de R\$ 1.501,00 a R\$ 2.500,00
 D. mais de R\$ 2.500

5. Indique sua escolaridade:

Fundamental completo Ensino Médio completo Superior completo
 Fundamental incompleto Ensino Médio incompleto Superior Incompleto

6. O que o leva a comprar na Panificadora Gislane?

- Atendimento
 Localização
 Produtos oferecidos
 Preço
 Outros: _____

7. Como você se sente em relação ao atendimento do açougue?

- Muito Satisfeito
 Satisfeito
 Pouco Satisfeito
 Insatisfeito

8. E em relação ao atendimento do balcão?

- Muito Satisfeito
 Satisfeito
 Pouco Satisfeito
 Insatisfeito

9. E do atendimento do caixa?

- Muito Satisfeito
 Satisfeito
 Pouco Satisfeito
 Insatisfeito

10. Você sabe dizer se existe alguma panificadora aqui perto?

- Sim Não

Se sim, quais? _____

11. Você costuma comprar aqui na Panificadora Gislaine com que frequência?

- Pelo menos uma vez por dia
 3 vezes por semana
 Uma vez por semana
 Quase nunca

12. Quais os produtos mais freqüentes que você costuma comprar?

13. Como você avalia variedade de produtos disponíveis na Panificadora Gislaine?

- Ótima
 Boa
 Razoável
 Ruim
 Péssima

14. Que produtos que você acha que poderiam ser vendidos na Panificadora Gislaine?

