



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO - FAC
PROJETO FINAL EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

PLANO DE MARKETING PARA UM NOVO EMPREENDIMENTO

Memória de Pesquisa

Patrícia Soares de Carvalho

Orientador Edmundo Brandão Dantas

Brasília
Novembro de 2017

PLANO DE MARKETING PARA UM NOVO EMPREENDIMENTO

Memória de Pesquisa

Projeto Final em Comunicação apresentado ao curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob a orientação do Professor Edmundo Brandão Dantas

Patrícia Soares de Carvalho

Orientador Edmundo Brandão Dantas

Brasília
Novembro de 2017

PLANO DE MARKETING PARA UM NOVO EMPREENDIMENTO

Memória de Pesquisa

Projeto Final em Comunicação apresentado ao curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação Social da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, sob a orientação do Professor Edmundo Brandão Dantas

Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas

Orientador

Profa. Dra. Delcia Maria de Mattos Vidal

Examinadora

Profa. Ma. Maria Fernanda D'Angelo Valentim Abreu

Examinadora

Prof. Me. Luciano Mendes Bezerra

Suplente

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo propor um plano de marketing para um novo empreendimento no ramo alimentício, uma fornecedora de marmitas congeladas. O plano almeja que sua inserção no mercado seja bem sucedida, levando em consideração a grande concorrência presente em Brasília, ambiente a qual pretende fazer parte. Tendo como base teórica os principais conceitos de marketing e empreendedorismo, coletou-se dados sobre o mercado de alimentos, os fatores ambientais que podem afetar as atividades da nova empresa e, também, informações sobre o público e a concorrência. Com base nisso, foi elaborado uma análise de todos os dados adquiridos e, posteriormente, foram estabelecidos objetivos, estratégias e ações de marketing mais adequadas para a empresa e seu sucesso.

Palavras-chave: comunicação, marketing, planejamento, empreendedorismo, Brasília.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Contribuições para o entendimento do empreendedorismo.....	17
QUADRO 2: Tendências mundiais no consumo de alimentos.....	20

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Análise SWOT.....	28
-----------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 Problema de pesquisa.....	8
1.2 Justificativas	9
1.3 Objetivo Geral.....	10
1.4 Objetivos Específicos.....	10
1.5 Limitações da Pesquisa.....	10
1.6 Síntese Metodológica.....	11
1.7 Estrutura do Trabalho.....	11
2 METODOLOGIA	13
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3.1 Empreendedorismo.....	15
3.2 O mercado de alimentação no Brasil	18
3.3 Marmita.....	19
3.4 Marketing e a orientação para o mercado.....	21
3.5 Planejamento de Marketing.....	25
3.5.1 Análise Swot.....	27
3.5.2 Objetivos	28
3.5.3 Estratégias e Plano de ação.....	29
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
REFERÊNCIAS	32

1. INTRODUÇÃO

O setor alimentício é amplo, dinâmico e altamente lucrativo – apresentou um faturamento de R\$ 614,3 bilhões no ano de 2016 de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA). Nesse meio, o *Food Service*, também conhecido como alimentação fora do lar, tem crescido progressivamente. Segundo a associação, no período de 2006 a 2016, houve um crescimento médio de 14% ao ano e um faturamento de mais de R\$ 150 bilhões apenas no ano de 2016;

O crescimento do *Food Service* ocorre devido s demandas da vida moderna. A população passa mais tempo fora de casa – quando comparado às décadas anteriores – normalmente trabalhando, sem tempo livre o suficiente para dedicar ao preparo de refeições. Além disso, o antigo modelo familiar, caracterizados por mulheres que ficam em casa cuidando exclusivamente da família e do lar e homens que trabalham e são os responsáveis financeiros pela casa, já não é majoritário nem desejado. Atualmente, é mais comum uma formação familiar em que ambos os cônjuges trabalham em jornadas de 8 horas diárias e nem sempre têm tempo, ou alguém, para preparar a comida para o dia a dia.

A publicação *Brasil Food Trends 2020* (ITAL, 2010) reforça essa ideia ao colocar como uma das seis tendências identificadas no mercado de alimentação fora do lar a categoria “Conveniência e Praticidade”, impulsionada pelo ritmo de vida urbano e pelas mudanças da estrutura familiar tradicional. Esses fatores estimulam não só a demanda por refeições prontas e semi-prontas e alimentos de fácil preparo, mas também de produtos para forno de micro-ondas e serviços de entrega domiciliar.

Paralela a essa tendência, encontra-se a Saudabilidade e Bem-estar, influenciada pela busca de um estilo de vida mais saudável. Ao observar essas duas tendências, percebe-se que apesar de as pessoas buscarem maior praticidade em suas rotinas, não querem comprometer seu bem-estar ao exagerar em produtos industrializados, cheios de conservantes e/ou pouco nutritivos, dentre outras características negativas que os alimentos altamente processados costumam carregar. Não é desejada uma praticidade em detrimento da sua saúde.

Marcos Silva de Paiva, responsável pelo novo empreendimento, começou recentemente seu próprio negócio neste setor. Entretanto, para Marcos, ainda não se tornou possível uma independência financeira advinda apenas da gastronomia. Dessa forma, apesar de trabalhar atualmente como segurança na Superintendência do Desenvolvimento do

Centro-Oeste (SUDECO), já atuou como garçom, *barman*, chef de cozinha para grandes eventos, taifeiro dos generais do Exército Brasileiro em Brasília e chef no restaurante Parada Obrigatória na praia de Ponta Negra, em Natal-RN.

Na SUDECO, alguns servidores conheceram seu trabalho e contrataram-no diversas vezes para cozinhar em eventos privados. Ele começou, então, a receber pedidos de marmitas para almoço de alguns colegas que não queriam abrir mão do gosto e qualidade da comida caseira, mas que, inseridas no cenário atual urbano, não tinha condições de prepará-las em casa. Os pratos são personalizados: o cliente faz o próprio cardápio de acordo com os conhecimentos de Marcos, que prepara, separa em pequenas embalagens, congela e entrega em algum ponto de encontro de fácil acesso para os dois.

A ideia, divulgada informalmente entre os funcionários, atraiu vários interessados, seja pela praticidade, qualidade, sabor ou preço justo. Assim, surgiu a necessidade – e oportunidade – de expandir e formalizar o negócio de Marcos.

A dinâmica do mercado alimentício exige grandes cuidado e preparação antes do investimento. Apesar dos dados altamente atrativos apresentando anteriormente, segundo a Abrasel, 35% dos bares e restaurantes fecham as portas em dois anos. Uma das justificativas apontadas pelo consultor do Sebrae de São Paulo, Reinaldo Messias, em uma entrevista para o jornal Estadão, é justamente a falta de planejamento. É preciso estudar o público-alvo, os concorrentes, o mercado, entre outros fatores influentes, antes de se inserir no mercado para evitar riscos no investimento.

Com isso em mente, deseja-se para esse trabalho a elaboração de um plano de Marketing para que o negócio de Marcos entre competitivamente no mercado e fique fora dos 35%. Dentro do projeto, será pensado o nome e também a definição de uma identidade visual para a nova marca.

1.1 Problema de pesquisa

O mercado de *food service* atrai diversos empreendedores anualmente e, conseqüentemente, é um meio altamente competitivo e dinâmico. Como qualquer investimento, há riscos, mas é possível diminuí-los com um bom planejamento. Como, no caso do Marcos, o negócio ainda é pequeno e informal, é preciso pensar na melhor forma de inseri-lo no mercado como uma nova e melhor opção para as refeições corridas do dia a dia.

Por conseguinte, o problema de pesquisa é: Quais estratégias de marketing podem ser usadas para introduzir a nova marca no mercado de Brasília de forma a conquistar e fidelizar o público?

1.2 Justificativas

A maioria dos micro e pequenos empreendedores não investem o suficiente em marketing, talvez por falta de conhecimento ou por falta de verba; porém, sem o planejamento adequado, os riscos de falha dos negócios se tornam ainda maiores. No momento, a divulgação e conquista de novos clientes fica a cargo apenas do popular e informal “boca a boca”, sem direcionamento adequado de público-alvo e sem uma linha identitária para a marca.

O mercado alimentício, com destaque para o *Food Service*, aparenta ser altamente promissor, conforme mencionado na Introdução, por ter altos índices de crescimento. Entretanto, a alta taxa de falência de bares e restaurantes – 32% – evidencia a necessidade de bons diagnósticos de ambiente, definição de objetivos, estratégias e plano de ação que guiem o empreendimento para onde ele almeja chegar.

O negócio de Marcos ainda está em fase de estruturação, sendo divulgado informalmente por aqueles conhecidos que adquiriram e aprovaram seu serviço. No entanto, observando as tendências apresentadas anteriormente, percebe-se que o empreendimento tem grandes chances de ser bem recebido pelo público, principalmente com um plano de marketing bem estruturado para orientar o proprietário.

Como se trata da criação de uma marca nova, ainda não foi realizado nenhum estudo referente a ela, o que faz com que este trabalho seja inédito. Além disso, a carência de planos de marketing voltados para micro e pequenos empreendedores, principalmente os informais, o torna ainda mais importante, uma vez que micro e pequenas empresas são responsáveis por 27% do PIB do Brasil (SEBRAE, 2011).

Com este estudo, pretende-se encontrar os fatores-chave a serem trabalhados em busca de benefícios para o empreendimento de Marcos; que, de nenhuma outra forma, teria como arcar financeiramente com a produção de um plano, principalmente com qualidade acadêmica. Também é esperado que este trabalho seja usado como referência e inspiração para outras pesquisas e no auxílio para a criação de novos pequenos e grandes negócios no mercado brasileiro.

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral desse projeto é reunir informações fundamentadas em análises ambientais e identificar as ferramentas de marketing mais adequadas para a elaboração de um Plano de Marketing de inserção do empreendimento de Marcos no mercado local.

1.4 Objetivos Específicos

- Analisar os fatores do ambiente externo, a fim de identificar oportunidades e ameaças;
- Analisar os fatores do ambiente interno, a fim de identificar pontos fortes e pontos fracos;
- Definir objetivos de marketing para a empresa;
- Desenvolver estratégias de marketing para alcançar os objetivos traçados;
- Criar um plano ação de marketing para o empreendimento.

1.5 Limitações da Pesquisa

Em toda pesquisa há limitações e dificuldades que podem ser enfrentadas ao longo da realização do trabalho. Nesta, destaca-se a dificuldade na obtenção de dados e na busca de informação sobre os concorrentes.

Parte dos dados que são utilizados em um plano de marketing provém de pesquisas previamente realizada por outros institutos. Dessa forma, o enfoque não é direcionado especificamente para o negócio aqui estudado. Além disto, infelizmente, os estudos não costumam ser periódicos; por consequência, há a possibilidade de alguns dados serem antigos e, portanto, não retratem a realidade atual com tanta fidelidade.

A questão de concorrentes também pode ser uma dificuldade: tanto para defini-los quanto para analisá-los. Primeiro, pela singularidade do serviço oferecido por Marcos – é improvável que algum outro negócio tenha as exatas mesmas características que ele. Segundo, pela informalidade desse tipo de empreendimento. Muitas vezes negócios informais como o aqui estudado não utilizam a internet para divulgação sua marca, o que gera uma grande dificuldade para encontrá-los e obter informações sobre eles.

1.6 Síntese Metodológica

A pesquisa, a princípio, tem teor exploratório, para que seja possível criar uma maior familiaridade com o tema e seus aspectos. Para isso, buscou-se informações sobre o assunto em pesquisas bibliográficas e documentais a fim de se obter uma visão geral acerca do objeto.

Para compreender melhor os conceitos de marketing no referencial teórico, focou-se na pesquisa bibliográfica com o objetivo de adquirir conhecimento sobre conceitos e técnicas para a produção do plano. Foram também apresentadas as visões de autores renomados da literatura, trazendo esses pontos para o contexto atual.

Para a definição de estrutura do plano, utilizou-se o Manual Realmente Prático para Elaboração de um Plano de Marketing, de Edmundo Dantas (2016), com o auxílio de outros autores.

Na elaboração no plano, utilizou-se majoritariamente a pesquisa descritiva, com o intuito observar e analisar fatos com distanciamento do pesquisador em relação a seu objeto de estudo, empregando, também, as pesquisas bibliográfica e documental. Foram selecionados dados de pesquisas realizada por outros institutos, como SEBRAE, IBGE, ABIA, entre outros; e, para análise de concorrente, dados disponíveis na *internet* ou em material físico de divulgação.

1.7 Estrutura do Trabalho

Após a introdução, que abordou uma visão geral sobre o tema, definiu o problema de pesquisa e seus objetivos e apresentou uma ideia sucinta da metodologia; o Capítulo 2 se aprofundará nos conceitos e características dos métodos utilizados na elaboração deste projeto.

Em seguida, no Capítulo 3, encontra-se a parte teórica do trabalho, dividida em subcapítulos, com a exploração conceitual de tópicos relacionados a empreendedorismo, a marketing e à elaboração de um plano de marketing.

O Capítulo 4 fica por conta das Considerações Finais, momento em que são discutidas as conclusões do trabalho, assim como a verificação do cumprimento dos objetivos propostos anteriormente. Na última parte encontram-se as Referências, com o objetivo listar os livros,

artigos, reportagens e outros documentos que foram utilizados como base para a realização do trabalho.

2. METODOLOGIA

Inicialmente, a pesquisa apresentou um teor exploratório que, segundo Gil (2008), tem como objetivo central desenvolver, esclarecer e modificar conceitos, pretendendo formular problemas mais precisos para estudos subsequentes. É o tipo de pesquisa utilizado, normalmente, na fase inicial de pesquisas mais amplas (GIL, 2008).

Pesquisas exploratórias são trabalhos menos rígidos na questão de planejamento. Frequentemente envolvem levantamento bibliográfico e documental, assim como esta pesquisa, que utiliza entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Esse tipo de pesquisa visa compreender, de forma mais geral, um determinado tema, sendo especialmente utilizado em assuntos pouco estudados (GIL, 2008). O primeiro passo desta pesquisa, portanto, foi a busca de informações gerais sobre o tema em questão a partir de levantamento bibliográfico e documental.

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é feita a partir de um material já existente, principalmente em livros e artigos acadêmicos, e é vantajosa pelo fato de permitir que o investigador cubra uma gama maior de fenômenos do que é capaz de pesquisar diretamente. Ele alerta, entretanto, que é preciso ter cuidado na escolha das fontes, pois podem conter equívocos em trabalhos anteriores que acabam sendo reproduzidos pelo pesquisador. Para evitar isso é recomendado analisar em profundidade cada informação adquirida (GIL, 2008).

A pesquisa documental é bastante semelhante à pesquisa bibliográfica, se diferem apenas pela natureza de suas fontes (GIL, 2008). A pesquisa bibliográfica tem o foco em estudos de autores sobre determinado tema. Já a documental envolve outros tipo de materiais, como documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, relatórios de pesquisas, tabelas estatísticas etc.

Neste trabalho, ambos os tipos de pesquisa – bibliográfica e documental – foram utilizados no referencial teórico, com os objetivos de compreender melhor conceitos de Empreendedorismo e Marketing; de se aprofundar no mercado alimentício, com foco no comércio de marmita; e de explicar etapas fundamentais do processo de planejamento de marketing.

Foi utilizado o método dedutivo, que consiste, segundo Gil (2008), em partir do geral e, em seguida, entrar no particular. "Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica" (GIL, 2008, p. 9).

Para a elaboração propriamente dita do plano de marketing foi utilizado o tipo de pesquisa descritiva, que tem como principal objetivo descrever as características de determinado fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis (GIL, 2008). Para isso, recorreu-se a levantamentos bibliográficos e, principalmente, documentais.

Fez-se uso, também, de uma entrevista com Marcos Silva de Paiva, responsável pelo novo empreendimento – objeto deste trabalho – para adquirir conhecimento acerca de seu negócio. Gil (2008, p. 109) define entrevista como "a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação". Neste caso, o tipo escolhido foi o da entrevista informal, que é a menos estruturada possível, sendo que a diferença entre ela e uma simples conversa é o objetivo básico de coleta de dados (GIL, 2008).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo busca compreender melhor o que é empreendedorismo, apresentando os principais autores sobre o tema, e como é essa atividade no contexto atual do Brasil. Também serão apresentadas as características do mercado de alimentação, com destaque para o *Food Service*, entrando no consumo de marmitas no cotidiano. Por fim, serão abordados conceitos de marketing e planejamento para embasar a produção do plano de marketing.

3.1. Empreendedorismo

O autor Louis Jacques Filion, em 1999, já buscava sistematizar os conceitos e estudos sobre empreendimentos e empreendedores disponíveis na literatura até aquele momento. Foi por ele observado que, inicialmente, haviam dois pontos de vista diferentes: o primeiro vindo dos economistas, que relacionavam o empreendedor a inovação; e, o segundo, dos comportamentalistas, que tinham o foco nos aspectos criativo e intuitivo.

O termo "empreendedor", derivado da palavra francesa *entrepreneur*, já era utilizada há algum tempo, não se sabe ao certo desde quando, mas a clara concepção da função empreendedora como um todo foi primeiro utilizada pelo economista Richard Cantillon, e em seguida por Jean-Baptiste Say, também economista (FILION, 1999). O primeiro em 1814 e o segundo em 1925 (DANTAS, 2008).

Cantillon reconhecia três classes de agentes econômicos: os proprietários de terra, que eram independentes financeiramente; os empreendedores, que entravam no mercado de troca por sua conta e risco com o objetivo de obter lucros; e os mercenários, que abdicaram de tomar decisões para assegurar salários fixos garantidos por contrato. O empreendedor, na sua visão, era a principal figura do processo econômico, pois conduzia toda a produção, circulação e troca no mercado (HÉBERT; LINK, 2006, p. 276).

Cantillon descreveu como empreendedor alguém que compra a um certo preço, geralmente um produto agrícola, para revender a um preço, até então, indefinido (HÉBERT; LINK, 2006; FILION, 1999). Dessa forma, apesar de não ter se aprofundado na análise sobre risco e incerteza, já associava o empreendedor a alguém que assumia riscos, ou seja, que lidava com incertezas (HÉBERT; LINK, 2006, p. 278).

Jean-Baptiste Say trouxe novamente à tona essa associação. Para ambos, empreendedores eram pessoas que aproveitavam as oportunidades com o objetivo de obterem

lucros, assumindo os riscos intrínsecos. Say os associou a inovações e os enxergava como agentes de mudança. Por ter sido o primeiro a delimitar o que é ser um empreendedor na concepção moderna do termo, pode ser considerado o pai do empreendedorismo (FILION, 1999).

Outra contribuição de Say foi entender que um empreendedor é também um gestor e um administrador, e que precisa ser capaz de estimar as necessidades do consumidor e os meios de satisfazê-la. Além disso, deve ser alguém com um bom julgamento, no sentido de ter uma boa apreciação para tomar decisões inteligentes, sem o qual poderia ser produzido algo caro sem valor algum (HÉBERT; LINK, 2006 p. 289).

Em seus estudos, também destacou a importância do empreendedor para o bom funcionamento do sistema econômico e colocou o empreendedorismo como sendo o quarto fator de produção, junto a terra, trabalho e capital (DANTAS, 2008).

Em 1921, o norte-americano Frank Knight compreendeu que os empreendedores assumem riscos devido ao estado de incerteza em que trabalham, e que são recompensados de acordo com os lucros obtidos com as atividades que iniciam (FILION, 1999). Para ele, o empreender é distinguido pela capacidade de lidar com incertezas (DANTAS, 2008).

Em 1928, Schumpeter verdadeiramente introduziu ao campo do empreendedorismo a associação clara com inovação (FILION, 1999). Segundo o autor, (SCHUMPETER 1928, *apud* FILION 1999, p. 7)

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento de novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados em seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Os autores apresentados anteriormente são economistas, de acordo com a divisão apresentada por Filion (1999) sobre a literatura que estuda os empreendimentos e empreendedores. Do ponto de vista dos comportamentalistas, referindo-se a psicólogos, psicanalistas, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano, destaca-se o trabalho de David McClelland, que ressaltou a necessidade de realização como um traço do comportamento de empreendedores (FILION, 1999).

De forma geral, porém sem procurar dividir comportamentalistas e economistas ou fazer qualquer outra forma de divisão do campo de estudo do empreendedorismo, as

discussões sobre o tema seguem até os dias de hoje. Dantas (2008) formulou um quadro (Quadro 1) com as contribuições de alguns outros autores.

Quadro 1: Contribuições para o entendimento do empreendedorismo.

Ano	Autor	Contribuição
1961	Mc Clelland	Identifica três necessidades do empreendedor: poder, afiliação e sucesso (sentir que se é reconhecido), e afirma que: “o empreendedor manifesta necessidade de sucesso”.
1966	Rotter	Identifica o locus de controle interno e externo: “o empreendedor manifesta locus de controle interno”.
1970	Drucker	O comportamento do empreendedor reflete uma espécie de desejo de uma pessoa em colocar sua carreira e sua segurança financeira na linha de frente e correr riscos em nome de uma ideia, investindo muito tempo e capital em algo incerto.
1973	Kirsner	“Empresário é alguém que identifica e explora desequilíbrios existentes na Economia e está atento ao aparecimento de oportunidades”.
1982	Casson	“O empreendedor toma decisões criteriosas e coordena recursos escassos”.
1985	Sexton e Bowman	“O empreendedor consegue ter uma grande tolerância à ambiguidade”.
1986	Bandura	“O empreendedor procura a autoeficácia: controle da ação humana através de convicções que cada indivíduo tem, para prosseguir autonomamente na procura de influenciar a sua envolvente para produzir os resultados desejados”.
2002	William Baumol	“O empreendedor é a máquina de inovação do livre mercado”.

Fonte: Dantas (2008)

Dantas (2008), ao passar pela literatura do tema, destaca que há uma romantização ao se apresentar o empreendedorismo em livros e artigos, pois normalmente o abordam como sendo a solução para todos os problemas, sem discutir, além de suas vantagens, as suas desvantagens. Em virtude dessa romantização, tem-se um mercado com pessoas sem uma

percepção condizente com a realidade. É apontado como exemplo de consequência disso o planejamento estratégico como um dos pontos fracos do empreendedor contemporâneo, uma vez que "o seu planejamento é moldado às contingências do ambiente, as ações, em grande parte das vezes, são ações do tipo 'apaga-incêndio' ” (DANTAS, 2008, p.9).

3.2. O mercado de alimentação no Brasil

O setor alimentício no Brasil, como mencionado brevemente na introdução deste trabalho, tem apresentado dados bastante promissores. Segundo a ABIA (2017), referente ao ano de 2016, o faturamento do setor de alimentos cresceu 9,3% em relação a 2015, e fechou o ano com R\$ 614,3 bilhões. Em relação à participação do setor de alimentos e bebidas no saldo da balança comercial brasileira, o setor contribuiu com US\$ 31,5 bilhões para o superávit total da balança comercial do país, que foi de US\$ 47,7 bilhões.

Dentro desse cenário está o *food service*, que tem crescido mais rápido do que as taxas de crescimento do varejo alimentício. Entre 2006 e 2016, apresentou um aumento médio de 14% ao ano, enquanto o varejo cresceu apenas 11%. No ano de 2016, seu faturamento chegou a 154 bilhões, com 7,1% de crescimento, em comparação ao ano antecedente (ABIA, 2017).

O *food service* engloba os alimentos que são preparados fora de casa, oriundo desde grandes cozinhas industriais a redes de *fast-food*, bares, restaurantes, etc (JÚNIOR, 2005). Pode-se considerar também as refeições compradas fora do lar, mas que serão consumidas em casa, como congelados ou entrega em domicílio (ITAL, 2010).

O serviço de alimentação é parte da categoria de "serviços prestados principalmente às famílias" na divisão de atividade da Pesquisa Anual de Serviços (PAS/IBGE, 2014). No ano de 2014, dentro dessa categoria, foi responsável pela maior parte da receita operacional líquida gerada (R\$ 109,3 bilhões); dos salários, retiradas e outras remunerações (R\$ 23,9 bilhões) e do número de empresas dentre atuando no ramo (estimado em 250.118).

Segundo a pesquisa de Pineyura (2006), com 1545 consumidores das cidades de São Paulo, Recife, Goiânia e Porto Alegre, o consumo de refeições do dia a dia é determinado por fatores que vão além do ato de se alimentar, como por exemplo (e principalmente), a vida profissional e a composição de hábitos familiares. A pesquisa também mostrou que o café da manhã e o jantar são, geralmente, consumidos em casa, mas cerca de metade dos

entrevistados almoça fora de casa durante semana, seja no escritório ou em estabelecimentos comerciais próximos.

A alimentação fora do lar representa 31,1% do que as famílias brasileiras gastam com alimentos (POF, 2008-2009). O Centro-Oeste é uma das regiões em que esse percentual é maior: 30,1%; sendo que 62,4% do gastos fora de casa nessa região se referem a almoço e jantar (IBGE, 2010).

3.3. Marmita

Os novos estilos de vida – nos quais não só o tempo de preparo das refeições é menor, mas também o tempo separado para a ingestão da refeição – somados a diversos outros fatores, como já foi mencionado, tornaram a alimentação fora de casa a alternativa mais prática para grande parte da população. Um dos reflexos desse acontecimento é o aumento do *food service*.

Diante desse contexto, segundo Keilla Garcia e Joneval Gomes (2016), a marmita aparece como uma aliada à alimentação e ao estilo de vida saudável. Os autores, no artigo "A Marmita Como Utensílio para a Qualidade de Vida: O Perfil do Consumidor Brasileiro", buscaram traçar o perfil dos consumidores que adotam essa prática alimentícia. Anteriormente, esse utensílio era visto com discriminação, mas tem voltado como uma alternativa tanto para redução de gastos e de tempo, como para uma alimentação mais nutritiva.

No artigo, é destacada a falta de literatura sobre marmita e sua utilização. Entretanto, há atualmente diversas reportagens e blogs que abordam o tema em decorrência das mudanças comportamentais da população nos que diz respeito aos hábitos alimentares e cuidados com a saúde (GARCIA; GOMES, 2016).

O *Brasil Food Trends 2020* (ITAL, 2010), por exemplo, identificou as exigências e as tendências no consumo mundial de alimentos e os agrupou em cinco categorias, mostradas no quadro a seguir (Quadro 2):

Quadro 2: Tendências mundiais no consumo de alimentos

Categorias	Conceituação
Sensorialidade e prazer	As tendências de sensorialidade e prazer referem-se ao aumento do nível de educação, informação e renda da população, entre outros fatores.
Saudabilidade e bem-estar	Estas tendências originam-se de fatores tais como o envelhecimento das populações, as descobertas científicas que vinculam determinadas dietas a doenças, assim como a renda e a vida nas grandes cidades, influenciando a busca por um estilo de vida mais saudável.
Conveniência e praticidade	A conveniência e a praticidade são motivadas, sobretudo, pelo ritmo de vida nos centros urbanos e pelas mudanças conferidas na estrutura tradicional das famílias, fatores que estimulam a demanda por produtos que permitem a economia de tempo e esforço dos consumidores.
Confiabilidade e qualidade	Os consumidores mais conscientes e informados tendem a demandar produtos seguros e de qualidade atestada, valorizando a garantia de origem e os selos de qualidade obtidos pelas boas práticas de fabricação e controle de riscos.
Sustentabilidade e ética	As tendências de sustentabilidade e ética têm instigado o surgimento de consumidores preocupados com o meio ambiente e também interessados na possibilidade de contribuir com causas sociais ou auxiliar pequenas comunidades agrícolas por meio da compra de produtos alimentícios.

Fonte: GARCIA; GOMES, 2016.

A partir dessas tendências, em especial “Saudabilidade e Bem-estar” e “Conveniência e Praticidade”, é possível compreender melhor a volta das marmitas para o cotidiano dos brasileiros. Cria-se também a perspectiva de que esse hábito permaneça e, até mesmo, torne-se ainda mais comum.

A princípio, a utilização da marmita era um costume de operários e trabalhadores, como boias-frias. Entretanto, esta prática estendeu-se para outras classes sociais e para diferentes faixas etárias, assumindo um "significado de luta e capacidade de adaptação do consumidor o qual não tem receio de realizar suas refeições com marmita e levá-la ao seu ambiente de trabalho ou estudo"(GARCIA; GOMES, 2016, p. 827). Se tornou, também, sinônimo de alimentação saudável e prática (GARCIA; GOMES, 2016).

É notável a mudança comportamental dos brasileiros no que diz respeito a alimentação, não só pela pesquisa de tendência *Brasil Food Trends 2020* (ITAL, 2010) e pelos dados que aponta o crescimento do *Food Service* no mercado, mas também pelo estudo da agência de pesquisa Euromonitor, divulgado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017). Nele, é evidenciado que o mercado de alimentação voltada para a saúde e para o bem-estar cresceu 98% no Brasil de 2009 a 2014, alcançando o posto de quarto maior mercado do mundo.

Segundo Garcia e Gomes (2016), os principais motivos da utilização da marmita são a praticidade, o custo, o tempo, a ausência de deslocamento e a qualidade, além da contribuição para hábitos mais saudáveis.

Como resultado da pesquisa, analisando uma amostra de 385 entrevistados, no que se refere à profissão dos respondentes, percebeu-se que a maioria trabalhava em escritórios, empresas e órgãos público-privados. As profissões dos consumidores de marmita de maior destaque foram as que exercem funções laborais administrativas ou que requerem maior esforço intelectual, o que vai de encontro aos julgamentos precipitado que perduraram por anos no Brasil de que apenas quem realiza atividades laborais manuais e de que apenas cidadãos de baixa renda e baixa escolaridade consomem marmita (GARCIA; GOMES, 2016).

Entre os usuários, 38% utilizam o produto cinco vezes por semana; 16%, três vezes na semana; 11%, duas vezes por semana; 10%, quatro vezes por semana; 9%, uma vez por semana; 9%, seis vezes na semana. Somente 2% fazem uso da marmita diariamente e 3% apenas aos finais de semana. Do total de entrevistados, 80% usam o produto em almoços; 7% em almoços e jantares e 6% em almoços e lanches. Mais da metade (53%) afirmou consumir marmittas preparadas em restaurantes, 38% as prepara em casa e 9% em outros locais, como oferecidas pela empresa empregadora, ou feitas em casas especializadas em marmittas. É concluído também que o motivo mais recorrente para a utilização da marmita é a praticidade (GARCIA; GOMES, 2016).

3.4. Marketing e a orientação para o mercado

O marketing é uma disciplina recente do ser humano, por outro lado, paradoxalmente, é também uma das profissões mais antigas, no sentido de ser "a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos através dos processos de trocas" (KOTLER,

1985, p.31). Seu estudo, entretanto – processos e relações de troca – começou a aparecer apenas no início do Século XX (KOTLER, 1985).

O marketing, na definição de Las Casas (199, p. 9) é

A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade.

Las Casas destaca, na definição que propôs, uma orientação para os consumidores, afirmando que voltar as atividades mercadológicas para a satisfação do cliente de certo mercado é o segredo para o sucesso de qualquer negócio. (LAS CASAS, 1991). Para o autor, o maior desafio dos administradores de marketing é entender o consumidor, isto é, conhecer suas expectativas antes, durante e depois da compra, assim como reconhecer as necessidades e desejos, satisfações e insatisfações com o produto ou serviço adquirido (LAS CASAS, 1991).

Ao longo da literatura, há diversas outras definições para marketing, como exemplifica Campos (2001), ao apresentar conceitos formulados por alguns atores. Para Kotler, marketing é “uma orientação de administração que visa proporcionar a satisfação do cliente e bem-estar do consumidor a longo prazo, como forma de satisfazer os objetivos e as responsabilidades da organização” (1971 *apud* CAMPOS, 2001, p.43). Para Felton, é “uma filosofia empresarial que consiste na integração e coordenação de todas as funções de marketing, as quais, por sua vez, estão ligadas a outras funções da empresa, com o objetivo básico de obter o máximo lucro a longo prazo” (1959 *apud* CAMPOS, 2001, p.43). McKarthy e Williams defendiam que “O conceito de marketing significa que uma organização dirige todos os seus esforços no sentido de satisfazer seus clientes e obter lucro” (1982 *apud* CAMPOS, 2001, p.43). Já na visão de McNamara (1972 *apud* CAMPOS, 2001, p.43),

Marketing é uma filosofia de administração empresarial, baseada na aceitação da orientação para o cliente e para o lucro por parte de toda a empresa, e no reconhecimento da importância do papel do marketing em comunicar as necessidades do mercado para os principais departamentos corporativos da empresa.

O que se pode observar é que, apesar das várias definições, uma característica se repete frequentemente entre elas, sempre em posição de destaque: a colocação do cliente em

primeiro lugar. A preocupação com o consumidor começou a aparecer na literatura na década de 1960, mais especificamente em um artigo de Theodore Levitt (1960), *Marketing Myopia*, no qual que é apontado como o motivo de fracasso de empresas a falta de orientação para o cliente. Assim, era entendido que o foco deveria deixar de ser a produção e passar a ser a satisfação dos clientes, tornando este o objetivo principal da organização (PINHEIRO, 2014).

A conceituação explícita de orientação para o mercado surge em 1990 com dois grandes conceitos: o de Kohli e Jaworski (1990) e o de Narver e Slater (1990) (PINHEIRO, 2014).

Segundo Jaworski e Kohli (1990), os conceitos de marketing são baseados em três temas ou pilares: foco no cliente (*Customer Focus*), o marketing coordenado (*Coordinated marketing*) e a lucratividade (*Profitability*). Os autores concluem que em uma organização orientada para o mercado esses três pilares são manifestados operacionalmente.

O foco no cliente envolve o conhecimento aprofundado das necessidades e preferências dos clientes, mas vai além dessa pesquisa. O foco inclui também tomar atitudes baseadas em um processo de *market intelligence*, e não apenas na verbalização da opinião dos consumidores. O Marketing Coordenado aponta que a orientação para o mercado não é responsabilidade apenas da área de marketing, mas de toda a empresa, que deve ter conhecimento das necessidades dos clientes – conscientes do *market intelligence* – e responder a elas. A Lucratividade foi apontada como uma consequência da orientação para o mercado, e não como parte dela (JAWORSKI; KOHLI, 1990).

Market Intelligence pode ser entendido como um conceito mais amplo, pois leva em consideração também os fatores exógenos, como concorrência e regulamentação, que podem influenciar nas necessidades e preferências atuais e futuras dos consumidores (JAWORSKI; KOHLI, 1990).

Em resumo, para Kohli e Jaworski (1990), orientação para o mercado é a geração e disseminação do *market intelligence* por toda a organização, referente às necessidades atuais e futuras dos clientes, e a capacidade atendê-las por parte de toda a empresa.

Narver e Slater (1990) colocam a criação de valor para o cliente como parte essencial do conceito de orientação para o mercado. Para eles, orientação para o mercado é a cultura

organizacional que, de forma mais eficaz e eficiente, estimula o comportamento necessário para a criação de valor superior para consumidores.

A partir da literatura, Narver e Slater (1990) concluíram que orientação para o mercado compreende três grandes componentes comportamentais: a orientação para o cliente (*Customer orientation*), a orientação para concorrência (*Competitor orientation*) e a coordenação interfuncional (*Interfunctional coordination*). E dois critérios de decisões: foco a longo prazo (*Long-term focus*) e lucratividade (*Profitability*).

Orientação para o cliente e orientação para a concorrência incluem todas as atividades que envolvem adquirir informações sobre os consumidores e a concorrência, assim como a disseminação delas para a organização. Já o terceiro componente, coordenação interfuncional, tem base nessas informações e abrange todos os recursos da organização, envolvendo outros departamentos além do de marketing e buscando criar valor superior para o cliente (NARVER; SLATER, 1990).

Esses três componentes se assemelham ao que foi colocado sobre o tema por Jaworski e Kohli (1990), mas com destaque para a criação de valor. Por exemplo, no primeiro componente, a orientação para o cliente, Narver e Slater (1990) destacam a criação de valor como objetivo final da obtenção de informação. Para eles, orientação para o consumidor é o entendimento necessário do cliente para que seja possível criar valor superior contínuo para eles, ou seja, não apenas atualmente, mas também como irá se desenvolver com o tempo de acordo com a dinâmica do mercado.

Quanto aos critérios de decisão, Narver e Slater (1990) consideraram fundamental o foco a longo prazo, tanto em relação aos lucros, quanto na implementação dos três componentes comportamentais. Para sobreviver no mercado por muito tempo, é necessário pensar no futuro, para prevenir que a concorrência não supere os valores criado pela empresa e descobrir e adicionar novos valores para os clientes constantemente. No que diz respeito à lucratividade, ambos os autores concordam com Jaworski e Kohli (1990) e entendem que é consequência da orientação para o mercado.

Campos (2001, p.44) sintetiza e complementa as visões de Jaworski e Kohli (1990) e Narver e Slater (1990) da seguinte maneira:

Customer Orientation significa que a empresa formula e executa a sua estratégia empresarial e, conseqüentemente, de marketing, assentada em informações consistentes

sobre os seus consumidores. A tomada de decisões sobre o Marketing Mix — Produto, Preço, Promoção e Ponto de Distribuição (4Ps) — é um esforço de adaptação às necessidades, desejos e expectativas dos clientes e consumidores, com o objetivo de criar valor superior para eles. Com isso o Marketing Mix será interpretado como Cliente, Custo, Comunicação e Conveniência. Dessa forma, a nova estratégia se refere ao que alguns autores chamam de “a era do Marketing Reverso”. Esse novo conceito diz que é o consumidor quem decide o Mix de Marketing (que produto, a que preço, que tipo de comunicação e em qual lugar o consumidor pretende consumir?).

3.5. Planejamento de Marketing

Planejamento está diretamente atrelado a um objetivo que deseja ser atingido pela empresa. Las Casas (2011, p 2.) explica que "planeja-se quando há um objetivo a alcançar, delineando-se as formas de alcançá-los". Dantas (2016, p.11) complementa esta ideia afirmando que é "um processo de decisão , desenvolvido para o alcance de uma situação desejada do modo mais eficiente, eficaz e efetivo possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa".

Westwood (1996), ainda destaca a importância de planejar o futuro, afirmando que nenhuma organização é capaz de sobreviver no mundo moderno sem fazer isso. O planejamento de marketing é colocado por ele como a "técnica que permite uma companhia decidir sobre qual é o melhor uso de seus recursos para atingir seus objetivos empresariais" (WESTWOOD, 1996, P. XI)

É importante diferenciar o planejamento da empresa do planejamento de marketing, não desconsiderando o fato de que a falta de um planejamento de marketing pode prejudicar o planejamento empresarial e vice-versa (DANTAS, 2016). O plano de marketing se refere aos objetivos de marketing, dessa forma, não inclui todos os objetivos e estratégias corporativas da empresa; já o empresarial inclui diversos subplanos, inclusive o de marketing (WESTWOOD, 1996).

Nas organizações modernas, o plano de marketing não é desenvolvido apenas no departamento de marketing; é, na verdade, feito por grupos, com contribuições e aprovação de cada departamento relevante. Posteriormente, são implementados em níveis adequados na empresa (DANTAS, 2016).

O plano é o documento que reflete o resultado de todo o processo de planejamento, sendo composto por ações que precisam ser executadas para que se cumpra o planejamento (DANTAS, 2016).

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

(LAS CASAS, 2011, p.10)

Para Dantas (2016), o processo de planejamento estratégico tem dois momentos: construção da visão e, em seguida, execução da visão. Nesse modelo, coloca-se a visão como centro das ações que o compõem.

No primeiro momento da construção da visão, é definido o negócio, em que se descreve a missão, compreendida como a razão de ser da empresa. Tendo isso como base, são definidos os valores, que seriam "o modo como deve trabalhar para que seu negócio e a missão sejam desenvolvidos de forma bem sucedida"(DANTAS, 2016, p.15). O segundo passo é a análise de ambiente, que avalia as vulnerabilidades e as potencialidades internas da empresa, e também as oportunidades e ameaças do ambiente externo. Essa reflexão contribui para que ela se posicione competitivamente no mercado. Após esse trabalho, é possível definir a visão da empresa: "um desafio que a empresa se impõe para chegar ao final do horizonte planejado, dentro de uma perspectiva de sucesso" (DANTAS, 2016, p. 15).

Em seguida é que se inicia o segundo momento: execução da visão. O primeiro passo dessa etapa é dividir a visão em objetivos a serem alcançados em períodos mais curtos. Em seguida, são traçadas as estratégias para atingi-los e as ações que derivam de cada estratégia (DANTAS, 2016).

O plano de marketing deve estar afinado com o plano estratégico, apresentando objetivos a serem atingidos em períodos de um ano a fim de que a parte de marketing, na visão do planejamento estratégico, seja cumprida totalmente (DANTAS, 2016).

Observando os modelos de planejamento de marketing proposto por John Westwood (1996), Las Casas (2011), Kotler e Keller (2006) e Dantas (2016), nota-se diferenças entre eles, principalmente no que se refere à quantidade de informação que o plano deve conter; mas também semelhanças. O que se percebe é que há etapas que são presentes em quase todos os modelos, e não apenas nos citados acima; uma vez que são utilizados, em alguns casos, modelos anteriores de outros autores como base para os modelos propostos. São elas: análise

dos fatores internos e externos (com destaque para a análise de SWOT), definição de objetivos e metas, estratégias e plano de ação. As etapas citadas serão aprofundadas a seguir.

3.5.1. Análise SWOT

SWOT é uma sigla proveniente dos termos em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*, em português, respectivamente, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Também chamada por alguns brasileiros de PFOA ou FOFA (DANTAS, 2016). É uma ferramenta que consiste no reconhecimento de pontos fortes e fracos, associados com a identificação de oportunidades e ameaças (DANTAS, 2016). É, segundo Westwood (1996), uma das partes mais relevantes de todo o planejamento.

Potencialidades (pontos fortes) e fragilidades (pontos fracos) se referem à empresa e aos seus produtos, enquanto as oportunidades e as ameaças são, normalmente, entendidas como fatores externos que a organização não pode controlar (WESTWOOD, 1996). A partir disso, é possível “tentar explorar suas potencialidades, superar suas fragilidades, agarrar as oportunidades e defender-se das ameaças” (WESTWOOD, 1996, p.95). É imprescindível ser completamente honesto na hora de listar as potencialidades e fragilidades (WESTWOOD, 1996).

Oportunidades e Ameaças estão associados à análise do ambiente externo da organização (KOTLER; KELLER, 2006). Depende de, basicamente, informações atualizadas, tendo como fonte notícias de jornais, revistas, boletins, palestras, entre outros fontes de informações (LAS CASAS, 2011). É necessário, no primeiro momento, detectar que variáveis de marketing (como economia, política, concorrência, tecnologia, demografia, legislação etc) que afetam o seu negócio e identificar fatos em cada uma delas que possam representar oportunidades ou ameaças. Lembrando que um mesmo fato pode ser entendido tanto como uma ameaça quanto como oportunidade dependendo da forma como ele é encarado e interpretado (LAS CASAS, 2011).

Pontos fortes e fracos estão associados à análise do ambiente interno da empresa (KOTLER; KELLER, 2006). Entretanto, na visão de Las Casas (2011), essa etapa é resumida na análise subjetiva dos recursos da organização em comparação aos seus principais concorrentes.

A diferença desta análise para a anterior é que esta tem enfoques interno e externo. Enquanto na análise de eventos, ameaças e oportunidades analisa-se o mercado como um

todo, que cria ameaças e oportunidades para qualquer empresa, nesta etapa analisa-se os pontos fortes e fracos, para se identificar que empresas têm melhores condições de aproveitar as oportunidades ou defender-se de eventuais ameaças. (LAS CASAS, 2011, p.38)

Dantas (2016) propõe uma definição um pouco diferente, mas que não foge à essência da análise SWOT. Para ele, pontos fortes e fracos se referem à avaliação, de forma realista e otimista, das capacidades e limitações da organização e de seu produto ou serviço no mercado, ligados ao ambiente interno. Ele coloca a análise externa de forma bastante semelhante à visão Las Casas (2011), explicada anteriormente, mas, em vez de “oportunidades e ameaças”, chamou os pontos positivos e negativos identificados no ambiente externo de “situações favoráveis e desfavoráveis”. Para Dantas (2016), oportunidade é a combinação de pontos fortes com situações favoráveis à empresa, enquanto ameaça é a combinação de pontos fracos com situações desfavoráveis (Figura 1).

Figura 1: Análise SWOT



Fonte: Dantas (2016).

Para finalizar, Dantas (2016) destaca que a análise de SWOT, no planejamento de marketing, deve se limitar aos aspectos fundamentais associados ao campo de marketing, ou seja, no ambiente interno, os Quatro Ps; e, no ambiente externo, clientes, concorrentes e outros pontos que podem afetar no marketing, mas que fogem de seu controle.

3.5.2. Objetivos

Os objetivos representam tudo que a empresa deseja alcançar e as estratégias são o caminho para isso. São etapas interligadas, em que uma conduz a outra. No topo da

organização, estão os objetivos corporativos e as estratégias correspondentes, que conduzirão os objetivos dos níveis inferiores, área funcional (WESTWOOD, 1996).

É importante que os objetivos estejam alinhados às pretensões mais gerais da empresa, isto é, que tenham relação com a missão da organização. Desta forma, definir a missão é o passo inicial para a administração do negócio e, portanto, deve acontecer antes da seleção dos objetivos. Para isso, determina-se o negócio da empresa, com base no mercado em que atua, e, em seguida, designa-se a razão da sua existência. Apenas a partir disso é possível definir objetivos que, em conjunto, cumpram com o que a organização se propõe a realizar perante a sociedade (LAS CASAS, 2011).

O plano de marketing, por ser um dos planos operacionais da empresa, deve estar alinhado aos preceitos gerais da organização, propostos previamente pela missão e pelo planejamento estratégico corporativo. Seus objetivos, além disso, preocupam-se com o equilíbrio entre os produtos e seus mercados (WESTWOOD, 1996), estão, dessa forma, relacionados com o Mix de Marketing.

Dantas (2016) sistematizou os objetivos de marketing mais comuns em sete itens: introduzir um novo produto no mercado; ampliar o volume de vendas; aumentar a margem de lucro; aumentar a participação de mercado; aumentar a satisfação do cliente; aumentar os pontos de venda da empresa; e posicionar produtos e serviços no mercado.

Westwood (1996), Kotler e Keller (2006) e Las Casas (2011), mencionam que os objetivos são definíveis e quantificáveis, além de terem prazos. Podem ser expressos tanto por números quanto por percentuais, e serem a curto, médio e longo prazo. Por exemplo: aumentar as vendas em 10% até janeiro de 2019.

Kotler e Keller (2006) ainda sugerem a administração por objetivos (APO), para que isso ocorra, os objetivos devem atender a quatro critérios: serem organizados hierarquicamente; sempre que possível, devem ser estabelecidos quantitativamente; as metas precisam ser realistas e os objetivos devem ser consistentes.

3.5.3. Estratégias e Plano de ação

Como mencionado no item anterior, as estratégias estão diretamente ligadas aos objetivos. Enquanto os objetivos mostram o alvo, *onde* se deseja chegar, as estratégias dizem *como*

chegar lá. No caso do plano de marketing, elas estão relacionadas aos produtos, definição de preços, propaganda (comunicação) e distribuição (WESTWOOD, 1996).

Kotler e Keller (2006) apresentaram, como exemplo, as estratégias genéricas de Porter (Michael Porter): liderança total em custos, que busca oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes; diferenciação, que objetiva um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada pela maioria do mercado; e foco, que consiste em se concentrar em um ou mais segmentos estreitos de mercado.

Além desses, há inúmeras outras estratégias possíveis. Westwood (1996) classifica as estratégias em três tipos e afirma que qualquer estratégia pertence a um desses tipos, ou a uma combinação de mais de um tipo. São eles: defensivas, que servem para evitar a perda de clientes existentes; de desenvolvimento, que buscam oferecer aos clientes uma maior variedade de seus produtos ou serviços; e de ataque, que buscam conseguir novos clientes.

Las Casas (2011) propõe duas etapas antecedentes à definição de estratégias de marketing. A primeira se refere à determinação do mercado-alvo para que se atinja quem queira o que a empresa oferece. É preciso reconhecer os segmentos do mercado e selecionar os grupos de consumidores específicos aos quais se deseja atingir. A segunda etapa é o posicionamento, que significa a percepção dos clientes a respeito de um produto ou de uma marca, é a forma como eles a enxergam. Com isso em mente e com base em todo o estudo da análise situacional, determina-se as estratégias de marketing mais adequadas para o negócio em questão.

Em resumo, como coloca Dantas (2016, p. 48), as estratégias são grandes ações definidas para que os objetivos determinados sejam alcançados, “constituem as alternativas que uma empresa ou organização tem para sair de um estado atual e chegar a um estado de futuro, dentro de uma perspectiva de sucesso”.

As estratégias não devem incluir detalhes das ações individuais, como o momento em que cada passo ocorrerá e quem os executará; deve ser apenas uma definição ampla de como os objetivos serão alcançados (WESTWOOD, 1996). Os pormenores são determinados no plano de ação, que nada mais é do que um documento que sintetiza as ações, incluindo cada prazo, as pessoas responsáveis e os recursos necessários. Com isso, qualquer pessoa que tenha acesso a ele pode ter uma noção completa das ações de marketing que estão sendo desenvolvidas (DANTAS, 2016)

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado alimentício cresce regularmente, apresentando dados atrativos para novos empreendedores. Entretanto, é um mercado altamente competitivo, com diversos negócios brigando pelo mesmo espaço, atingindo o mesmo público.

Paralelo a isso, estamos inseridos em um contexto em que muito se fala sobre empreendedorismo. Há palestras, eventos, cursos, entre outras atividades, focados em incentivar o empreendedorismo, dando dicas e ensinando sobre planos de marketing e de negócio. O que se observa, por outro lado, é que muitas vezes o conteúdo disponível é superficial e acabam transmitindo uma percepção que não condiz com a realidade, criando empresários iludidos com a ideia de um sucesso garantido. Na realidade, empreender tem suas vantagens e desvantagens, que estarão sempre acompanhadas de riscos.

No mercado de alimentação, isso não é diferente. É um mercado antigo, mas que está com constante movimento e atualização de acordo com os hábitos de vida da sociedade. Sendo assim, visando minimizar os riscos de um novo empreendimento, é extremamente importante ficar atento às mudanças do mundo, para trazer constantemente produtos novos e que atendem as necessidades do público.

Observou-se que há um número crescente de novos empreendimentos, mas, muitos deles, não ficam no mercado por muito tempo, por diversos fatores, acabam fechando as portas. Um dos motivos para isso é a falta de planejamento, de estudar o mercado, os concorrentes, o ambiente a qual a empresa se insere.

Com isso em mente, este trabalho analisou os fatores relevantes do ambiente ao qual o novo empreendimento irá se inserir, proporcionando um melhor conhecimento do mercado, além direcionar seus esforços de maneira estratégica para que alcance seus objetivos e sua visão empresarial.

Ao final no trabalho, concluiu-se que a inserção na nova marca no mercado é viável e, possivelmente, traria resultados positivos. Como qualquer investimento, há riscos, mas toda a análise realizada contribui para diminuí-los. Marcos ainda não tem o investimento necessário para colocar em prática todo o plano, mas, como já vem tendo contato com possíveis investidores, espera-se que este documento também o auxilie nesta etapa do negócio.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO – ABIA, *ABIA divulga balanço do setor de alimentos e bebidas*, 2017. Disponível em: <http://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=319#sthash.Vwwr2odJ.dpbs> Acesso em 03 de agosto de 2017.
- CAMPOS, C. J. *O Novo Marketing e a Orientação para o Consumidor*. Rio de Janeiro: Conjuntura Econômica, v.55, n.1, p. 42-44, 2001.
- DANTAS, Edmundo B. *Empreendedorismo e Intra-Empreendedorismo. É preciso aprender a voar com os pés no chão*. Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação, 2008.
- DANTAS, E. B. *Manual Realmente Prático para a Elaboração de Planos de Marketing*. Distrito Federal: Senac, 2016.
- ESTADÃO, *Menu para empreender sem engasgar*, 2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/sua-carreira,menu-para-empreender-sem-engasgar,72428e>> Acesso em 03 de agosto de 2017.
- FILION, L. J. *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 05-28, 1999.
- GARCIA, K. R.; GOMES, J. Z. *A Marmita Como Utensílio para a Qualidade de Vida: O Perfil do Consumidor Brasileiro*. Anais - IV Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG, v.4, n.4, 2016.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HÉBERT, R.F.; LINK, A.N. Historical perspectives on the entrepreneur. Foundations and Trends in Entrepreneurship. *Foundations and Trends(R) in Entrepreneurship*, v. 2, n.4, p 261- 408, 2006.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). *Pesquisa Anual de Serviços*. Rio de Janeiro, v. 16, 2014.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). *Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009 – POF*. Rio de Janeiro, 2010.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – ITAL. *Brasil Food Trends 2020*. São Paulo: ITAL/FIESP, 2010. 173 p. Disponível em: <www.brasilfoodtrends.com.br>. Acesso em: 03 ago 2015.

KOHLI, A. K; JAWORSKI, B. J. *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. *Journal of Marketing*, 54(Abril), p. 1–18, 1990.

KOTLER, P. *Marketing*. São Paulo: Atlas, 1985.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

LAS CASAS, A. L. *Marketing de serviços*. São Paulo: Atlas, 1991.

LAS CASAS, A. L. *Plano de Marketing para Micro e Pequenas Empresas*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. *Journal of Marketing*, (Outubro), p. 20–35, 1990.

PINEYRUA, D.G.F. *Regionalismo Alimentar: identificação de grupos de consumidores que valorizam o prazer e as tradições alimentares*. Campo Grande: Departamento de Economia e Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2006.

PINHEIRO, S. F. T. *Orientação para o mercado: estudo de caso: ISA - Intelligent sensing anywhere S.A*. Coimbra: FEUC, 2014

SEBRAE. *Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil*. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIBdo-Brasil>. Acesso em: 14 ago 2017.

SEBRAE. *Segmento de alimentação saudável apresenta oportunidades de negócio*. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-oportunidades-de-negocio,f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso: 25 set 2017.

JÚNIOR, J. H.S. *Food service: serviço requer profissionais do futuro*. Food Service News, 2005. Disponível em: <http://www.foodservicenews.com.br/artigos.php?id=6>> Acesso: 30 set 2017.

WESTWOOD, J. *O Plano de Marketing – Guia Prático*. São Paulo: Makron Books, 1996.