

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

DEISE ANNE FRANCO COUTO

**PLANO DE NEGÓCIOS E PLANO DE MARKETING
PARA A EMPRESA BOLO-BRIGADEIRO**

Florianópolis
2009

DEISE ANNE FRANCO COUTO

**PLANO DE NEGÓCIOS E PLANO DE MARKETING
PARA A EMPRESA BOLO-BRIGADEIRO**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel do Curso de Administração, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: **Prof. Rudimar A. Rocha, Dr.**

Florianópolis
2009

DEISE ANNE FRANCO COUTO

PLANO DE NEGÓCIOS E PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA BOLO-BRIGADEIRO

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e pela banca examinadora, a qual atribuiu a nota _____ a acadêmica Deise Anne Franco Couto, no dia 19 de novembro de 2009, por meio da disciplina de Estágio Supervisionado, CAD 5236, do Centro Sócio-Econômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Orientador

Prof. Pedro da Costa Araújo, Msc
Membro

Prof^ª. Juliana Tatiane Vital, Msc
Membro

*Dedico o presente trabalho à
Deus,
à minha mãezinha e
amada família,
docentes da UFSC e
ao Sik.*

RESUMO

COUTO, Deise Anne Franco. **Plano de Negócios e Plano de Marketing para a Bolo Brigadeiro**. Florianópolis, 2009. 108 f. Trabalho de Conclusão de Estágio. Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Este estudo apresenta o plano de negócios da empresa Bolo Brigadeiro, que atua no ramo de alimentos, a qual compreende a produção de bolos brigadeiro e tortas. Apresenta ainda o desenvolvimento de um plano de marketing para ser implementado no período de janeiro a abril de 2010. Através do referencial sobre plano de negócios do autor Rogério Chér, faz-se o plano de negócios no qual traz a história da empresa, curiosidades sobre a história do bolo, do brigadeiro e do chocolate, passando pelos aspectos da estrutura da organização e sua natureza jurídica. Traz ainda um panorama do mercado em que a empresa atua, do comércio eletrônico, e de sua linha de produtos. Apresenta também aspectos financeiros desde a abertura do negócio até à apresentação dos indicadores de viabilidade. Na seqüência é apresentado o plano de marketing no qual realiza-se um diagnóstico atual da organização e do ambiente em que está inserida, além da análise dos seus principais concorrentes, mercado-alvo e fornecedores, para a partir daí propor ações estratégicas que visam um incremento de 30% no faturamento da empresa. Foram considerados os referenciais dos autores Philip Kotler e Sérgio Roberto Dias *et al.* dentre outros, para o desenvolvimento do plano de marketing a ser implementado. Considerando os levantamentos financeiros da organização, cujos resultados em termos percentuais mostraram-se bem atraentes, espera-se que com a implementação das ações de marketing, a empresa consiga atingir os objetivos propostos no plano de marketing.

Palavras-Chave: Plano de negócios, Empreendedorismo, Estratégia, Marketing, Plano de Marketing.

ABSTRACT

COUTO, Deise Anne Franco. **Business and Marketing Plan for the Bolo Brigadeiro.** Florianopolis, 2009. 108 f. Monograph. Graduation Degree in Administration. Federal University of Santa Catarina.

This study presents the business plan of the Bolo Brigadeiro, a food branch company, which produces cakes and pies. It includes the development of a marketing plan to be implemented in from January to April 2010. Following Rogério Chér's suggestions, besides the aspects of the structure of the organization and its juridical nature, the business plan includes a brief history of the company, and also of the cake, pie and chocolate, with some curiosities. It also includes a panorama from the market in which the company works, the electronic commerce and of its product line. The financial plan that follows cover from the opening of the business up to the analysis of viability. In the sequence is introduced the marketing plan in which it accomplishes a current diagnosis of the organization and of the environment in which it is inserted, besides the analysis of our main competitors, market-target and suppliers, to propose from there onwards strategic actions that aim an increment of 30% in the revenue of the company. The works of Philip Kotler and Sérgio Roberto Dias *et al.*, were taken in consideration, among others, for the development of the marketing plan and its implementation. Considering the financial analyses of viability positive and very attractive results, our expectation is that, with the implementation of the marketing actions, the company manages to reach the proposed goals in the marketing plan.

Key words: business plan, entrepreneurship, strategy, marketing, marketing plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Composto de marketing	28
Figura 2 – Comportamento do consumidor	32
Figura 3 – Distribuição direta e indireta	34
Figura 4 – Bolo brigadeiro tradicional	64
Figura 5 – Bolo brigadeiro com raspas de chocolate branco	64
Figura 6 – Bolo xadrez com gotas de chocolate	65
Figura 7 – Torta de damascos com avelãs.....	66
Figura 8 – Bolo de chocolate com castanhas portuguesas e bolo festa com merengue	66
Figura 9 – Cheesecake de amoras e framboesas	67
Figura 10 – Torta de chocolate com merengue	67
Figura 11 – Logotipo da Bolo Brigadeiro	69
Figura 12 – Cartão de visita da Bolo Brigadeiro.....	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conteúdo de um plano de marketing	40
Quadro 2 – Fontes de documentação indireta.....	57
Quadro 3 – Investimentos fixos	75
Quadro 4 – Estoque inicial	76
Quadro 5 – Cálculo do prazo médio de vendas.....	77
Quadro 6 – Cálculo do prazo médio de compras	77
Quadro 7 – Cálculo da necessidade média de estoques	77
Quadro 8 – Cálculo na necessidade líquida do capital de giro em dias	78
Quadro 9 – Recursos de terceiros no caixa da empresa	78
Quadro 10 – Caixa mínimo	78
Quadro 11 – Cálculo do capital de giro	79
Quadro 12 – Despesas pré-operacionais	79
Quadro 13 – Resumo dos investimentos	80
Quadro 14 – Fonte dos recursos financeiros	80
Quadro 15 – Estimativa do faturamento médio mensal	81
Quadro 16 – Custo unitário de matéria-prima e outros custos fixos.....	82
Quadro 17 – Custo da mercadoria vendida - CMV.....	83
Quadro 18 – Custo total por produto	84
Quadro 19 – Estimativas dos custos de comercialização.....	85
Quadro 20 – Estimativa dos custos de mão-de-obra.....	85
Quadro 21 – Custos de depreciação	86
Quadro 22 – Estimativa de custos fixos operacionais mensais.....	87
Quadro 23 – Demonstração do Resultado Operacional	87
Quadro 24 – Estimativa de custos fixos operacionais mensais.....	90
Quadro 25 – Plano de ação com material promocional	98
Quadro 26 – Plano de ação de merchandising	98
Quadro 27 – Plano de ação de propaganda na WEB.....	99
Quadro 28 – Orçamento total do plano	100

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVAS	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 PLANO DE NEGÓCIOS	16
2.1.1 Conceito do negócio	19
2.1.2 Produto	20
2.1.3 Aspectos administrativos e legais	22
2.1.4 Aspectos mercadológicos.....	27
2.1.4.1 Mercado consumidor potencial	30
2.1.4.2 Mercado concorrente efetivo	32
2.1.4.3 Mercado fornecedor efetivo.....	33
2.1.4.4 Distribuição	34
2.1.4.5 Publicidade e promoção	35
2.2 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING	37
2.2.1 Introdução e sumário executivo	41
2.2.2 Diagnóstico da situação atual	41
2.2.3 Análise do cenário.....	42
2.2.4 Estratégias de marketing	43
2.2.5 E-marketing	44
2.2.6 Plano de ação.....	45
2.2.7 Avaliação e controle.....	46
2.3 ASPECTOS FINANCEIROS.....	46
2.3.1 Investimentos fixos	47
2.3.2 Capital de giro.....	47
2.3.2.1 Fluxo de caixa.....	48
2.3.4 Receita.....	48
2.3.5 Custos fixos e variáveis	48
2.3.6 Depreciação	49
2.3.7 Demonstração do resultado operacional	49
2.3.8 Indicadores de viabilidade	50
2.3.8.1 Ponto de equilíbrio	50
2.3.8.2 Lucratividade	51
2.3.8.3 Rentabilidade	51
2.3.8.4 Prazo de retorno do investimento	51
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	52
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	54
3.4 LIMITAÇÕES	55

4 PLANO DE NEGÓCIOS	57
4.1 O BOLO, O BRIGADEIRO E O CHOCOLATE	58
4.2 MISSÃO DA EMPRESA BOLO BRIGADEIRO	62
4.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E LEGAIS.....	62
4.4 PRODUTOS	63
4.4.1 Embalagem.....	68
4.4.2 Logotipo.....	69
4.5 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS	70
4.5.1 Mercado consumidor potencial	70
4.5.2 Mercado concorrente efetivo	71
4.5.3 Mercado fornecedor	73
4.5.4 Distribuição	73
4.5.5 Publicidade e promoção	74
4.6 ASPECTOS FINANCEIROS.....	74
4.6.1 Investimento fixo	75
4.6.2 Capital de giro.....	75
4.6.3 Investimentos pré-operacionais.....	79
4.6.4 Investimento total e fonte de recursos	79
4.6.5 Estimativa do faturamento médio mensal.....	80
4.6.6 Apuração do custo da mercadoria vendida.....	81
4.6.7 Custo da mercadoria vendida - CMV.....	82
4.6.8 Custo total por produto.....	83
4.6.9 Estimativa dos custos de comercialização	84
4.6.10 Estimativa com custos de mão-de-obra	84
4.6.11 Custos com depreciação	86
4.6.12 Estimativa de custos fixos operacionais	86
4.6.13 Demonstração do resultado operacional	87
4.6.14 Indicadores de viabilidade	88
4.6.14.1 Ponto de equilíbrio	88
4.6.14.2 Lucratividade	89
4.6.14.3 Rentabilidade	89
4.6.14.4 Prazo de retorno do investimento	90
5 PLANO DE MARKETING	91
5.1 INTRODUÇÃO E SUMÁRIO EXECUTIVO	91
5.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL	93
5.3 ANÁLISE DO CENÁRIO.....	94
5.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING	96
5.5 PLANO DE AÇÃO	97
5.6 ORÇAMENTO.....	100
5.7 AVALIAÇÃO E CONTROLE.....	100
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
7 REFERÊNCIAS	105

1 INTRODUÇÃO

Até a primeira Revolução Industrial as organizações não tinham um sistema formado de divulgação dos seus produtos, nem tão pouco um plano de negócio que lhes desse sustentação.

Naquela época alguns economistas se preocuparam em encontrar saídas para esse impasse. Um desses economistas, chamado Adam Smith, revolucionou o ritmo do desenvolvimento, no século XVIII ao falar das bases para a organização das nações (e das empresas) quando escreveu sobre a produção de riqueza, sua natureza e suas causas.

Além disso, com as revoluções industriais e com os conflitos que se sucederam tais como a primeira e segunda Grande Guerra, as organizações passaram a se preocupar com a eficiência e a produção em série, haja vista que o mercado era promissor e ao mesmo tempo carente de produtos que dessem satisfação e comodidade aos clientes.

Com o advento dessa nova organização, Frederick Winslow Taylor, deu o passo inicial na construção desse novo tempo, divulgando ao mundo, através de sua obra *Princípios da Administração Científica* e *Administração Científica* os seus estudos sobre a melhor forma de se realizar um trabalho. A eficiência na produção foi sempre a sua grande preocupação.

Outra grande contribuição para a administração veio do francês Henri Fayol com a publicação, em 1916, da *Administração Industrial e Geral*, pois foi o primeiro a achar viável e a estimular, o ensino de administração (embora, ironicamente, as universidades francesas tenham sido uma das últimas a criar tal curso). Ele realizou importante abstração ao preocupar-se em identificar os *elementos* da administração, a partir das cinco funções administrativas, quais sejam: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Este fato foi sem dúvida um grande passo para a formação da teoria administrativa.

Mas, até então, a ênfase havia sido na produção e na ação do administrador e pouco espaço era dedicado à, pode-se dizer, humanização da administração. Dois importantes passos foram dados nesta direção; um deles, veio de uma mulher, a psicóloga Lillian Gilbreth e de seu marido Frank Gilbreth (*The Psychology of Management*) e ainda, de Elton Mayo, que, graças ao famoso trabalho na Western Electric foi o primeiro a reconhecer que o ambiente de trabalho é também um ambiente social e que o administrador deve possuir, entre suas habilidades, a de relações humanas.

Através dessa brevíssima história da administração no tempo, pode-se dizer, uma homenagem aqui prestada, pôde-se perceber que a evolução das organizações, foi construída e continua sendo repensada em todos os sentidos.

Dessa forma, é possível entender Peter Drucker quando diz que a administração irá cada vez mais se estender além das empresas. Aliás, é reservado o direito ao moderno pai da administração, Peter Drucker (1995) em simplificar 125 anos de administração como uma tentativa em se organizar a produção de *coisas*.

E dessa forma, com a complexidade que o mercado atingiu, o aumento da competitividade, inclusive virtual, veio a necessidade de se antever o projeto antes de executá-lo, exigindo com isso, a formalização através de um plano de negócios.

Eis as razões pelas quais o presente TCC tem como foco estudar este fenômeno contemporâneo na forma de um plano de negócios para uma organização atípica, no entanto, em um mercado promissor.

1.1 Tema e problema de pesquisa

Com o advento da internet, surgiu uma nova oportunidade de negócios: o *e-commerce*, ou mercado eletrônico. Esse tipo de atividade caracteriza-se pela comercialização de diversos produtos, por meio da utilização das tecnologias de informática e telecomunicações. O comércio eletrônico ou *e-commerce*, é definido como o processo de automação cujas transações e transferência de dados são mediados pela internet, através dos sites das chamadas lojas virtuais.

Uma empresa virtual pode ser definida ainda, pela ausência de uma infra-estrutura física tradicional. Este novo modelo de empresa tem sido a solução de muitos empreendedores que iniciam um novo negócio. Para o empresário é um ótimo ponto de venda, pois mantém sua loja aberta 365 dias no ano e com baixo custo de manutenção.

Na decisão de iniciar um negócio nos moldes tradicionais, no qual é aberto um estabelecimento físico para atendimento ao cliente, são avaliados os custos e despesas na montagem dessa estrutura. Desse ponto de vista, uma empresa virtual não tem essa preocupação, já que todo o atendimento é realizado através do site da empresa. É através da internet que essa operação torna-se possível. Por intermédio desse meio digital a organização realiza as vendas e promove o seu produto, utilizando-se de ferramentas como mídias sociais, e-mail marketing, banners eletrônicos, sites de busca, entre outros. Essa é uma solução prática, inteligente e econômica, seja para viabilizar seja para aumentar os lucros de um negócio. (http://www.infoescola.com/administracao_/empresa-virtual/ acessado em 26/08/2009).

Segundo dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP, 35% das empresas fracassam no primeiro ano de operação, e 71 % não conseguem chegar aos cinco anos de vida. Curiosamente, essas empresas apresentaram sinais em comum de que foram deficientes em dois pontos fundamentais: planejamento prévio do negócio e administração (SEBRAE, 2009).

Fazer um plano de negócios para conhecer e dominar aspectos de gestão, portanto faz toda a diferença entre o sucesso e o fracasso de um novo negócio. Diante dos dados apresentados, é que procurou-se viabilizar um plano de negócios com o intuito de estruturar a empresa Bolo Brigadeiro Ltda.

Pelo exposto, este estudo busca responder o seguinte problema de pesquisa:

Como desenvolver um plano de negócio e ações estratégicas de marketing, para uma organização que atua no ambiente virtual comercializando bolo-brigadeiro?

1.2 OBJETIVOS

Buscar informações e procedimentos metodológicos que auxiliem o investigador a responder o problema de pesquisa.

Desta forma, para responder o problema acima mencionado, dividiu-se os objetivos em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar o plano de negócio e o plano de marketing para a empresa Bolo Brigadeiro visando estabelecer ações estratégicas de marketing para sua implantação no ambiente virtual

1.2.2 Objetivos específicos

A partir da elaboração do objetivo geral, foi possível determinar os objetivos específicos apresentados abaixo:

- a. Desenvolver um plano de negócios;
- b. Analisar os aspectos mercadológicos;
- c. Desenvolver um plano geral de marketing; e
- d. Definir ações de marketing.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Diante de estudos realizados ficou clara a necessidade de se desenvolver um plano de negócios, para que a partir de uma perspectiva geral do mercado e do negócio, a empresa possa estabelecer um plano de marketing para alcançar seus objetivos.

É importante destacar que este estudo foi possível pelo acesso às informações e pelo conhecimento deste ramo de negócio pela autora, visto que tem experiência no ramo de alimentos prontos há nove anos.

Para Kotler (1998) o cliente tende a favorecer os produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou qualidades inovadoras. A inovação é uma das práticas mais almejadas pelos empreendedores como forma de diferenciação no meio de muitos.

Castro (1978) complementa que a originalidade é entendida pela capacidade de surpreender. Com isso, faz-se necessário uma análise mercadológica consistente para avaliação do produto, do cliente e do mercado para que o produto oferecido além de satisfazer um desejo do consumidor, também possa surpreendê-lo e criar uma necessidade que até ele mesmo desconheça.

O acirramento da concorrência leva os empresários cada vez mais buscar novas tecnologias como forma de inteligência competitiva para melhorar os processos e produtos de suas empresas.

A definição de um plano de negócios e de um plano de marketing para a empresa Bolo Brigadeiro Ltda contribui para o direcionamento eficaz de esforços. A partir de ferramentas de marketing direcionadas, se dará o processo de alavancagem da empresa. Tais ações contribuirão para tornar o negócio em uma referência na comercialização de bolos e tortas sob encomenda, através do mercado virtual.

Este estudo está dividido num primeiro momento na fundamentação teórica sobre plano de negócios e plano estratégico de marketing. Na sequência, tem-se o desenvolvimento prático do plano de negócios e do plano de marketing para a empresa Bolo Brigadeiro Ltda.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa do trabalho são apresentados dados e informações sobre o estudo dentro de um contexto teórico, com o objetivo de fornecer um embasamento científico obtido através de pesquisas bibliográficas. O referencial utilizado é relacionado às áreas de plano de negócios, aspectos legais e jurídicos para a abertura da empresa, abordagem mercadológica, administração de empresas e plano de marketing.

2.1 PLANO DE NEGÓCIOS

A elaboração de um plano de negócios, visando a abertura de um empreendimento é essencial. É o projeto que orienta o empresário nas tomadas de decisão. O projeto serve ainda como base para o planejamento organizacional, pois será através dele que serão direcionadas as ações necessárias para o alcance dos objetivos inicialmente propostos.

Alguns autores trazem conceitos que se complementam sobre a definição de um plano de negócios. Woiler e Mathias (1996) por exemplo, afirmam que o projeto é o resultado do conjunto de informações do ambiente interno e externo à empresa, que são coletadas e processadas com o objetivo de analisar-se e, se for o caso, decidir-se por levar a adiante uma decisão de investimento.

Buarque (1984, p. 25) de forma similar, define o projeto como “um conjunto ordenado de antecedentes, pesquisas, suposições e conclusões, que permitem avaliar a conveniência (ou não) de destinar fatores e recursos para o estabelecimento de uma unidade de produção determinada”.

Se o projeto for bem elaborado, continua Buarque (1984), ele permitirá avaliar a viabilidade do negócio, e orientará o empresário nas decisões estratégicas antes dele decidir-se pela abertura do negócio, fornecendo dessa forma, detalhes preciosos para a implantação do empreendimento caso ele seja viável.

Para Chér (2005) o plano de negócios deve atender algumas funções essenciais. Segundo ele, o plano de negócio é uma descrição de forma detalhada da missão, do seu

propósito de negócio, seus produtos e serviços, mercado, estratégia, metas, estrutura organizacional e planejamento financeiro.

Seguindo esse ponto de vista, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE complementa, apresentando alguns pontos que podem auxiliar o empreendedor a elaborar o seu plano de negócio, a saber:

- a. Escolha do ramo de atividade;
- b. Conhecimento dos mercados consumidor, fornecedor e concorrente;
- c. Definição dos produtos ou serviços a serem ofertados;
- d. Definição da localização;
- e. Conhecimento do processo operacional;
- f. Previsão de produção, vendas, ou de serviços;
- g. Análise financeira;

Chér (2005, p. 215 a 217) traz uma estrutura básica de um plano de negócios mais detalhada, dividida em dez etapas, como se pode ler na sequência:

1 - Sumário executivo: trata de um resumo do conteúdo geral do plano de negócio com o intuito de dar a conhecer o plano como um todo..

2 – Definição do negócio: apresentação das justificativas para a criação do negócio e descrição dos tipos de necessidades que serão atendidas pelo seu negócio.

3 – Produtos e serviços: descrição das características dos produtos e serviços a serem oferecidos, ressaltando a relação que existe entre eles e as necessidades do mercado em que irá atuar.

4 – Mercado alvo: demonstração qualitativa e quantitativa dos potenciais clientes físicos e jurídicos. Importante também é descrever detalhes completos sobre o mercado, distribuição geográfica, hábitos de consumo, necessidades do mercado, sazonalidade e poder de compra.

5 – Competidores: indicação dos concorrentes diretos, inclusive de como e onde atuam, detalhando ainda os produtos e serviços ofertados por eles e a participação de mercado de cada um deles. É importante ressaltar os pontos fortes e fracos, a qualidade da distribuição e atendimento ao mercado. Esses pontos são úteis para identificar as vulnerabilidades possíveis.

6 – Análise SWOT: é uma análise do próprio negócio, do ponto de vista dos seus pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades potenciais.

7 – Estratégia competitiva: descrição de como atacará os pontos frágeis de seus concorrentes, considerando para isso, os pontos fortes da empresa que se pretende abrir, e das vantagens diferenciais dos produtos e serviços a serem ofertados.

8 – Estrutura organizacional: apresentação dos sócios da empresa e dos seus principais funcionários; Descrição da gestão quanto à organização, e às atribuições e responsabilidades da equipe; e por fim, a descrição da localização da empresa, suas instalações físicas e estrutura operacional (máquinas, equipamentos).

9 – Natureza jurídica: Indica a composição societária da empresa e sua natureza jurídica (Ltda. Ou S/A.)

10 – e por último, o planejamento financeiro: indicação das projeções anuais de preços, vendas, custos, margens, despesas e resultados; demonstração do ponto de equilíbrio em quantidades e valor; informação sobre o investimento inicial e o capital de giro necessários; Cálculo do tempo de retorno do investimento e uma projeção do fluxo de caixa, para no mínimo, os três primeiros anos da empresa.

Já numa empresa virtual, as também chamadas de “empresa ponto.com”, o plano de negócios em muito se assemelha a de uma empresa tradicional, Turban e King (2004, p. 9), e dessa forma, também sugere uma estrutura para a sua elaboração:

- a. Descrição da organização e definição da missão;
- b. A equipe de gerenciamento: quem são os membros, quais são suas experiências etc?
- c. O mercado e seus consumidores: quem são os consumidores potenciais (sua localização, dados demográficos etc.), qual o tamanho do mercado e como a organização e seus produtos pretendem atendê-lo? Qual é a proposta de valor percebida?
- d. O setor e a concorrência: com quais empresas e produtos o negócio em mira vai competir? Qual é a vantagem competitiva desse projeto?
- e. Quais são as características do produto e/ou serviços a serem oferecidos e como eles serão desenvolvidos?
- f. Plano de marketing e vendas: como as ações de marketing e vendas serão executadas? Quais são os planos de propaganda e promoção? Como será prestado o serviço de atendimento ao cliente? Será preciso pesquisa de mercado? Em caso positivo, como realizá-la?

- g. Operações: como os negócios serão conduzidos? Quais operações serão levadas a cabo internamente e quais serão terceirizadas?
- h. Planos e projeções financeiras: quais serão o modelo de geração de renda, o fluxo de caixa, o custo do financiamento etc.?
- i. Análise de risco: quão arriscada parece ser essa iniciativa? Que eventualidades podem ocorrer?
- j. Análise tecnológica: qual é a tecnologia necessária e como ela será obtida?

Assim, através dessas estruturas de plano de negócios apresentadas, pode-se perceber que basicamente tratam dos mesmos pontos, sendo que alguns diferem, complementando de forma positiva a elaboração do plano.

2.1.1 Conceito do negócio

A partir das definições e propostas de estruturas de plano de negócios expostas, percebe-se o quanto ele é essencial tanto para ajudar a definir com clareza a concepção do negócio, quanto na definição de estratégias para o alcance dos objetivos.

A partir dessa constatação, Degen (1989) propõe um desenvolvimento do conceito do negócio; para isso, ele apresenta três aspectos a serem considerados, que é o de descrever claramente a necessidade do grupo de clientes a que ele pretende atender, com algo (produto ou serviço) que sabe fazer, a um custo que esses clientes estão dispostos a pagar.

No momento da definição do negócio, nem a questão nem a resposta concreta e apropriada é sempre evidente. O proprietário-gerente pode facilmente ater-se a uma visão empresarial limitada, alerta Resnik (1990).

É por isso que Degen (1989) ressalta a importância de que o conceito do negócio deve ser desenvolvido por escrito, baseado em experiências próprias, muita observação, imaginação e simulação. É preciso observar ou simular situações de compra dos potenciais clientes. Para isso, ele sugere algumas perguntas necessárias sobre o consumidor e o mercado, como: saber quem decide a compra, tentar imaginar situações em que os potenciais clientes trocarão seu dinheiro pelos produtos ou serviços oferecidos, tentar criar essas

situações de compra, determinar a frequência dessas compras e sobretudo, analisar as alternativas de que eles dispõem aos serviços e produtos oferecidos.

Tal qual Degen, Chiavenato (1995), também sugere conceituar um negócio a partir de respostas às perguntas levantadas por ele, que são o que se pretende produzir, de que forma, onde, definir quais os produtos ou serviços e finalmente, para quem estará produzindo. Estas perguntas devem ser respondidas de forma muito clara pelo empreendedor, dessa forma ele terá um conceito completo do seu negócio.

Na definição do negócio, Chér (2005) ressalta que é preciso ter claro que um negócio só existe em função de necessidades de mercado que justificam sua existência. Para satisfazer tais necessidades o empreendedor oferece bens e serviços para atendê-los, inclusive superando-os sempre que possível. Ele resume que “as necessidades de mercado são a razão de ser do negócio.” (CHÉR, 2005, p. 99)

A decisão de abrir uma empresa acontece porque o empreendedor, além de antever essa necessidade de mercado, geralmente ele já possui conhecimentos na área a que está se propondo a entrar. Por isso, Chiavenato (1995, p. 14) assinala que “de um modo geral o empreendedor costuma escolher o negócio no qual já tenha alguma experiência profissional ou técnica, mesmo porque o melhor negócio é aquele que consegue reunir a experiência e conhecimentos do empreendedor com as necessidades do mercado”.

2.1.2 Produto

Depois de bem definido o conceito do negócio, já se sabe com clareza o que será comercializado, ou seja, já se conhece qual o motivo da concepção do novo empreendimento: um produto ou um serviço a ser oferecido.

O produto é definido por Kotler (1998), como algo que foi criado para satisfazer a uma necessidade ou desejo. Pode ser um bem físico, serviço ou idéia.

Na concepção de Gomes (1962), produto é um benefício que se obtém de uma coisa, alterando sua substância ou modificando sua natureza, que não devem ser confundidos com frutos, que já existem, como por exemplo, a lenha.

Ao analisar o produto, Casarotto Filho (2002) sugere algumas perguntas que ajudarão o empreendedor a compreendê-lo, num sentido mais amplo: O que comercializar?

Quanto comercializar (demanda)? Onde comercializar (distribuição de mercado)? A quem comercializar (segmentação de mercado)? De que forma comercializar?

Numa visão mais ampla, Kotler (1998) coloca que as empresas classificam os produtos tomando por base suas várias características: durabilidade, tangibilidade e uso (bens de consumo ou industrial), e explica ainda, que cada tipo de produto possui uma estratégia de composto de marketing apropriada, a saber:

Bens não-duráveis, são bens tangíveis que, normalmente, são consumidos após um ou alguns usos. Uma vez que esses bens são consumidos rapidamente e comprados com frequência, a estratégia apropriada é torná-los disponíveis em muitos locais, cobrar apenas uma pequena margem (markup) e divulgá-los intensamente para induzir à experimentação e à preferência de compra. (KOTLER, 1998, p. 385).

Casarotto Filho (2002) complementa que o produto pode ser classificado por suas dimensões de qualidade, preço, promoção, ponto de distribuição, inovação/renovação e responsividade.

Há uma certa tendência de desenvolver um produto e só depois descobrir como vendê-lo, em vez de descobrir o que o mercado quer e depois projetar o produto, afirma Resnik (1990). De uma forma mais abrangente, as pessoas não compram produtos, mas sim soluções para seus problemas. Definida a solução para um determinado problema do cliente, o produto passa a ser comercializado.

É importante ressaltar ainda, que com o avanço da tecnologia, a cada dia o comércio eletrônico vem ganhando espaço no mercado. Esse mercado chamado de virtual, trouxe com ele um novo tipo de produto: o digital. Kotler (1998) explica que uma das principais diferenças do mercado virtual para o mercado real está na possibilidade de **digitalizar produtos e serviços**, embora ambos comercializem produtos físicos, o mercado virtual vende **produtos digitais** (grifo meu).

2.1.3 Aspectos administrativos e legais

Depois de definido o produto ou serviço a ser comercializado, o empreendedor está pronto para as etapas seguintes: a organização administrativa e o registro legal de sua organização.

Em contraste com a estrutura organizacional estabelecida, hoje, vive-se uma nova economia. É o momento denominado por Tapscott (2000) de a era em rede. Ele coloca que a internet, a mais bem sucedida plataforma digital, trouxe uma perspectiva diferente de negócio, e com ela veio também a necessidade de métodos diferenciados de administração. Afirma ainda, que a internet revolucionou o modo como o mundo compra e vende sua produção.

Devido ao comércio eletrônico atuar no campo virtual, muitos empreendedores criam uma expectativa de que se pode ter um site e vender qualquer coisa para qualquer lugar no mundo, por isso Tapscott (2000) chama a atenção para o fato de que para que essa operação virtual funcione, é necessário ter uma rede física bem estruturada, do ponto de vista logístico e administrativo, para que funcione de forma tão eficiente quanto o é na rede virtual.

Independente do comércio ser virtual ou real, existe a necessidade de uma estrutura administrativa. Woiller e Mathias (1996), afirmam que os aspectos administrativos dizem respeito à estrutura organizacional que será necessária para a implantação, a operação do projeto e também ao treinamento das pessoas que farão parte do empreendimento.

Kwasnicka (1995, p. 192) explica sua visão sobre a estrutura organizacional:

Em seu sentido mais restrito, a estrutura organizacional pode ser considerada como elemento estrutural de uma empresa, ou seja, a estrutura formal dentro da qual ocorrem as relações funcionais e pessoais da empresa. As organizações podem ser simples, quando apresentam características de um número limitado de níveis hierárquicos, pouca especialização e a possibilidade de contatos imediatos entre todos os membros da entidade.

A estrutura organizacional na visão de Stoner (1995) refere-se ao modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

Para Magnée (1996), a estrutura organizacional começa com a definição antes de se iniciar um projeto, de quem cuidará das principais tarefas administrativas do estabelecimento. Abaixo são apresentadas algumas das funções organizacionais:

- a. Compras e abastecimento;

- b. Controle de estoques;
- c. Controle de custos;
- d. Seleção e administração do pessoal;
- e. Treinamento do pessoal;
- f. Administração e controle financeiro; e,
- g. Responsabilidade de cada um.

Do ponto de vista dos recursos humanos, para começar o negócio, é necessário ter o pessoal devidamente preparado, contratado, integrado e treinado, para desenvolver as diversas tarefas e atividades da empresa.

Sobre a escolha do melhor treinamento, Chiavenato (1995, p. 59) salienta que é importante dar à equipe “conhecimento de todas as facetas do negócio em que ela irá colaborar: o produto ou serviço, o cliente, o mercado concorrente, os fornecedores etc”.

Embora uma empresa tenha seu foco, seja no comércio virtual, seja no comércio real, em ambas as situações precisarão adequar-se às exigências legais.

Para que possa desenvolver atividades e operações, uma empresa necessita ser legalmente estabelecida e constituída. No Brasil, a legislação faz distinção entre pessoas físicas e pessoas jurídicas, afirma Chiavenato (1995). Para o autor, as empresas podem assumir diferentes formas e tamanhos, e cita três formas jurídicas básicas: a firma individual, a sociedade de pessoas e a sociedade anônima.

Uma empresa é definida além de sua forma jurídica como já citado por Chiavenato, também pode ser definida pelo seu tipo, podendo ser uma Microempresa – ME ou Empresa de Pequeno Porte – EPP e por último, Normal (SEBRAE-SC, 2009).

Recentemente, foi sancionada uma nova lei (Lei Complementar nº 128, de 19/12/2008) que criou condições especiais para que o trabalhador conhecido como informal, possa se tornar um Empreendedor Individual legalizado. Essa nova forma jurídica chama-se **Microempreendedor Individual** – MEI. Empreendedor Individual é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – SEBRAE-SP).

Cinco passos são apresentados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas o – SEBRAE para a abertura de uma empresa prestadora de serviços no estado de Santa Catarina, como segue:

1º PASSO- Consulta de Viabilidade.

A dica é a de que antes de construir ou abrir qualquer estabelecimento empresarial, deve-se consultar primeiramente o órgão da prefeitura chamado Sistema Único de Segurança Pública (SUSP) sobre a viabilidade de instalar um estabelecimento comercial no local desejado. A consulta é possível através dos documentos da pessoa requerente e do imóvel a ser consultado.

2º PASSO - Registro do Contrato Social e CNPJ

No caso da viabilidade ser positiva, a etapa seguinte é a da elaboração do contrato social ou o Requerimento de Empresário e registrá-lo na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina. Ao mesmo tempo poderá ser dado entrada no CNPJ através do Documento Básico de Entrada (DBE), cujo software está disponível no site da Receita Federal .Para agilizar o processo é recomendado o auxílio de um contador nesta etapa.

- a. A documentação exigida para o registro do Contrato Social na Junta Comercial será:
- b. Capa do processo;
- c. Contrato Social - 3 vias;
- d. Cópia autenticada da carteira de identidade e CPF dos sócios;
- e. Comprovantes de pagamento:
- f. Guia DARE (01 jogo) - R\$ 63,00
- g. Guia DARF (03 vias) código da receita : 6621 - R\$ 21,00.

Se o titular for estrangeiro, é exigida carteira de identidade de estrangeiro, com visto permanente. E se for ME ou EPP, deve apresentar 03 vias da Declaração, em papel tamanho ofício, acompanhada de capa de processo.

Para empresas constituídas por profissionais o registro se dará no Cartório de Títulos e Documentos, e a documentação exigida será:

- a. Contrato Social, com visto de um advogado, 03 vias;
- b. Cópia autenticada do CPF e dos Documentos de Identidade dos sócios;

c. Taxa do Cartório R\$ 70,00.

Sociedade Limitada:

A sociedade empresária tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito ao registro, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do respectivo Estado. (CC art. 982 e parágrafo único). Desta forma, podemos dizer que sociedade empresária é a reunião de dois empresários ou mais, para a exploração, em conjunto, de atividade(s) econômica(s). Os sócios respondem de forma limitada ao capital social da empresa, pelas dívidas contraídas no exercício da sua atividade perante os seus credores.

3º PASSO - Alvará Sanitário

Para algumas atividades empresarias será exigido o Alvará Sanitário, tais como: atividades que envolvam alimentos, saúde, meio ambiente, etc, a lista completa está disponível no site: <http://www.dvs.sc.gov.br>.

Portanto, se a empresa exercer alguma das atividades da referida lista terá como próximo passo o requerimento do alvará sanitário no município onde está a empresa, seguindo os seguintes passos:

- a. Providenciar a documentação necessária conforme os pré-requisitos para cada tipo de alvará;
- b. Preencher requerimento padrão adquirido no Setor de Protocolo, anexando a documentação necessária e entregando ao mesmo para abertura de processo;
- c. Obter o número do protocolo para acompanhar o processo. Após a vistoria realizada pela Diretoria de Vigilância Sanitária - DIVS, o alvará será ou não liberado.
- d. Obs.: Para cada tipo de atividade será necessário uma relação de documentos específicos, também disponíveis no site: www.vigilanciasanitaria.sc.gov.br/

4º PASSO - Alvará Municipal

Após a liberação do contrato social e do CNPJ, também, se deverá providenciar o registro da empresa na prefeitura municipal para requerer o Alvará Municipal de Funcionamento da empresa, o qual cada município possui um Quadro de preços. Assim que a empresa possuir a inscrição municipal ela estará apta para funcionar regularmente.

Ressalta-se que algumas empresas que exerçam atividades de profissão regulamentada, como por exemplo: Contadores, Médicos, Advogados, Engenheiros, Corretores, etc, devem, também, fazer o registro da empresa no seu órgão de classe competente.

5º PASSO - Inscrição Estadual

Caso a empresa, além de prestar serviços também comercialize mercadorias, deverá ter inscrição estadual. Mas para isso, será necessário contatar um contador cadastrado na SEF, a fim do preenchimento da FAC. Para fazer este cadastro, deve-se levar os seguintes documentos:

- a. Contrato Social original;
- b. Procuração no caso de representante;
- c. CPF do cônjuge e filhos menores dos titulares/sócios;
- d. Comprovantes de recolhimento da taxa de serviços gerais - DARE - R\$ 50,00;
- e. Cartão do CNPJ;
- f. Ficha de Atualização Cadastral - FAC - Assinada pelo contador e pelo empresário;
- g. Certidão negativa de débitos dos sócios (se residentes ou situados em outra UF);
- h. Inscrição municipal.

Assim que a empresa possuir a inscrição estadual ela poderá escolher uma gráfica de sua confiança para confeccionar os blocos de notas fiscais para comercializar seus produtos.

Dessa forma, somente depois de concluídas todas as etapas apresentadas é que a empresa estará apta para funcionar regularmente. Como se pode perceber, independente da forma jurídica a ser adotada, para que um indivíduo possa iniciar um negócio por conta própria, Kwasnicka (1995) afirma ser prudente assegurar-se sobre a documentação necessária, dentro das leis e regulamentos vigentes no país.

2.1.4 Aspectos mercadológicos

Além de conhecimentos administrativos e legais, o estudo dos aspectos mercadológicos, são fundamentais para o sucesso de uma organização. O conhecimento do mercado no qual se pretende atuar, exige um aprofundamento em vários níveis.

Em primeiro lugar é preciso conceituar mercado. Para Kotler (1998) mercado “é um conjunto de todos os compradores reais e potenciais de um produto” (Kotler, 1998, p. 130), enquanto que Ferrell *et al.* (2005, p. 5) define o mercado em seu nível mais básico como “um conjunto de compradores e vendedores”.

Dias *et al.* (2006), vai mais fundo e apregoa que conceituar mercado é essencial, visto que ele é fundamental para a prática do marketing. Ele define mercado como um conjunto de pessoas ou organizações cujas necessidades podem ser satisfeitas por ofertas definidas e que este mesmo mercado disponha de renda para adquiri-los.

Rocha *et al.* (1999) complementa que essa **necessidade** (grifo meu) deve ser percebida pelo consumidor. Com isso, Rocha et al reafirmam a tese de que o mercado só pode ser definido com base na existência de uma necessidade, ou seja, se não houver necessidade, não há mercado.

Empresas e empresários que reconhecem a força do mercado no desenvolvimento de seu negócio, através da pesquisa e observação de como o mercado se comporta, têm maiores chances de sucesso em suas atividades (SENAC, 1998).

Do ponto de vista de marketing, Resnik (1990) coloca que existem vários elementos que devem ser considerados quando se desenvolve um plano eficiente para divulgar suas mercadorias e serviços, e que conseqüentemente, estão todos interconectados.

Kotler (1998) denomina esses componentes, como composto de marketing. Ele define o composto de marketing com sendo o conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos de marketing no mercado-alvo. Abaixo são demonstrados os quatro P's do composto proposto por ele:

Figura 1 – Composto de Marketing

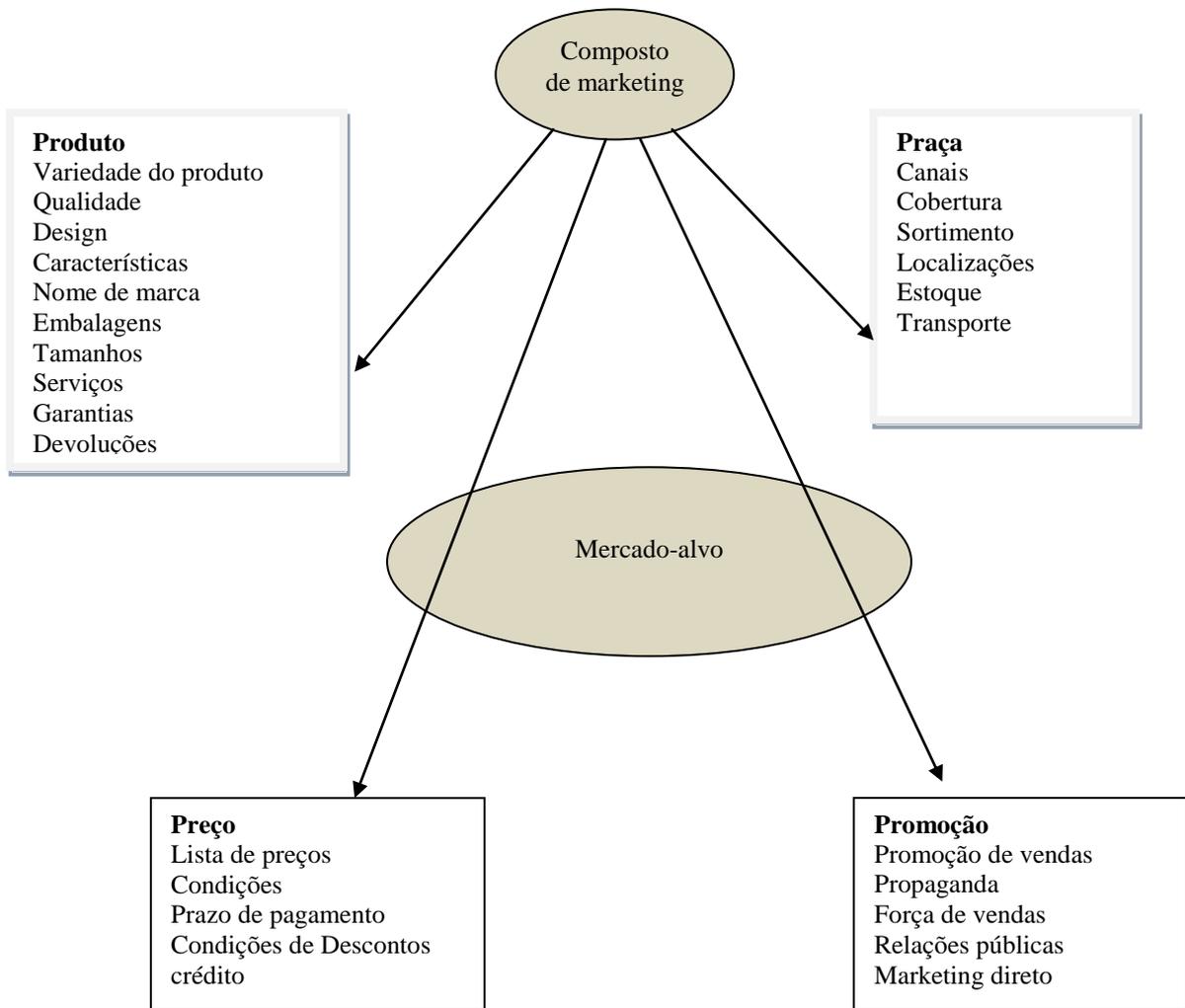


Figura 1 – Composto de Marketing.
Fonte: Kotler (1998, p. 97)

Para o levantamento de dados do mercado é essencial a realização de uma pesquisa de mercado. Kotler (1998, p.114), define pesquisa mercadológica como “o planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa”. Ele complementa que a pesquisa de marketing eficaz envolve cinco etapas:

- a. 1 – Definição do problema e objetivos de pesquisa – definição minuciosa do problema e os objetivos da pesquisa.

- b. – Desenvolvimento do projeto de pesquisa – trata da eficiência com que se obterá as informações necessárias.
- c. – Coleta de informações – diz respeito às técnicas que serão utilizadas para colher as informações. Entrevistas, questionários etc
- d. – Análise das informações – trata da extração de resultados a partir da tabulação dos dados.
- e. – Apresentação dos resultados – exibição dos resultados aos interessados.

Buarque (1984) também concorda, ao afirmar que o estudo de mercado é a parte do projeto que tem por objetivo determinar o grau de necessidade que a sociedade apresenta em relação ao bem ou serviço cuja produção se deve estudar. Ele considera os pontos abaixo, como elementos básicos pra o desenvolvimento de um plano mercadológico:

- a. A noção de missão da companhia;
- b. Análise de mercado;
- c. Preços;
- d. Canais de venda;
- e. Promoção de vendas; e,
- f. Metas de vendas e planos de ação.

Um plano mercadológico para uma pequena empresa, segundo Resnik (1990), é essencialmente uma definição substancial das suposições sobre o ambiente de mercado no qual a companhia faz negócios e dos objetivos e ações que fluem dessas suposições.

Do ponto de vista estratégico, os estudos de mercado são voltados à definição das estratégias de competitividade e de produto/mercado, afirma Casarotto Filho (2002).

Portanto, o estudo de mercado é não somente o ponto de partida do projeto, mas também uma de suas etapas mais importantes, pois através dele determina-se a viabilidade ou não de continuar com as demais etapas do estudo.

Linneman e Stanton (1993) defendem a idéia de dividir mercados tradicionais em segmentos e delinear em separado estratégias de marketing independente, o chamado marketing de nichos.

Empresas com baixas participações no mercado total podem ser altamente rentáveis quando se especializam em nichos, sugere Kotler (1998). Ele afirma ainda que a chave para a

adoção de nichos é a especialização, podendo ser por escolha do usuário final, por nível vertical, por tamanho de cliente, por cliente específico ou especialização por área geográfica.

Chér (2005), por sua vez, é taxativo ao recomendar aos pequenos negócios, e sobretudo, para os negócios recém abertos, de que o pequeno empresário defina um nicho específico de atuação, e ressalta que esse nicho deve ser grande o suficiente para gerar receita e lucro para a empresa.

A diferenciação no mercado pode e é necessária que aconteça de diferentes maneiras como forma de conquistar mercados, alerta Linneman e Stanton (1993). Os autores mostram a partir do emprego de cinco tipos de estratégias será possível destacar-se mais do que os concorrentes que também buscam uma diferenciação. As estratégias são mostradas abaixo:

1. Diferenciação por meio de uma estratégia de produtos ou serviços. O mercado é feito por muitos nichos, por isso Linneman e Stanton (1993) defendem a variação dos produtos e serviços para atender esses nichos específicos.
2. Diferenciação por meio de uma estratégia de serviços para o consumidor ou cliente. O ponto-chave dessa estratégia está no fato de considerar variar ou agregar serviços que cercam o produto ou serviço.
3. Diferenciação por meio de uma estratégia de canais de distribuição. Trata de como tornar o produto mais acessível ao consumidor.
4. Diferenciação por meio de uma estratégia de comunicação. O apelo de compra deve ser direcionado para cada nicho com um apelo que se ajuste a esse público. O mesmo produto divulgado de várias maneiras.
5. Diferenciação por meio de uma Estratégia de preços. Muitas vezes, só em mudar a estrutura de preços já amplia mercados. Oferecer produtos com diferentes preços possibilita atingir mais clientes e o atendimento de mais nichos.

2.1.4.1 Mercado consumidor potencial

O mercado potencial faz alusão ao grupo de consumidores que demonstram algum nível de interesse por determinado produto ou serviço. Kotler (1998) define mercado potencial como o conjunto de consumidores que manifestam nível de interesse suficiente por um determinado produto ou serviço. Entretanto, ele alerta que o interesse do consumidor não

é o suficiente para definir um mercado. O cliente potencial deve ter renda suficiente para comprá-lo e ter o acesso a ele.

Para Dias *et al.* (2006) os clientes potenciais são aquelas pessoas ou empresas que podem se tornar clientes do produto ou serviço pela predisposição de compra, ou ainda, aquelas, que através de um banco de dados se constate, pelo seu histórico, como um cliente com uma propensão de compra. O autor coloca ainda, que para se falar em clientes potenciais é necessário o uso de uma estratégia de marketing chamada **segmentação de mercado** (grifo do autor), pois é através dessa técnica que se torna possível identificar grupos de clientes potenciais.

Tais consumidores atendem a uma ou mais características - comportamentais, psicográficas, geográficas, demográficas - cujo objetivo “é o de elaborar programas de marketing mais eficientes e orientados para um ou mais segmentos selecionados.” (DIAS, 2006, p. 4)

O comportamento do comprador é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais, psicológicos e financeiro. Ao saber analisar estas informações elas serão úteis para atingir os clientes com eficácia, ensina Kotler (1998).

Resnik (1990) por sua vez, cita quatro categorias que segundo ele todos os clientes almejam de uma pequena empresa:

- a. Mercadorias e serviços que funcionem;
- b. Mercadorias e serviços que agreguem benefícios, e com valor tangível ou intangível em suas vidas;
- c. Mercadorias e serviços que sejam melhores do que os da concorrência ou diferentes, ou então, que ninguém forneça; e
- d. Serviço. Excelência no atendimento.

No comércio eletrônico os pesquisadores também têm tentado entender o comportamento do consumidor. Turban e King (2004) apresentam no quadro abaixo um modelo adaptado ao ambiente de comércio eletrônico, no qual o processo de decisão de compra é ativado por uma reação do cliente a **estímulos** (grifo meu), e sofrerá a influência pelas características dos compradores, pelo ambiente de compras, pela tecnologia relevante, pela logística oferecida e outros fatores controlados pelo vendedor.

Figura 2 - Modelo de comportamento do consumidor no comércio eletrônico

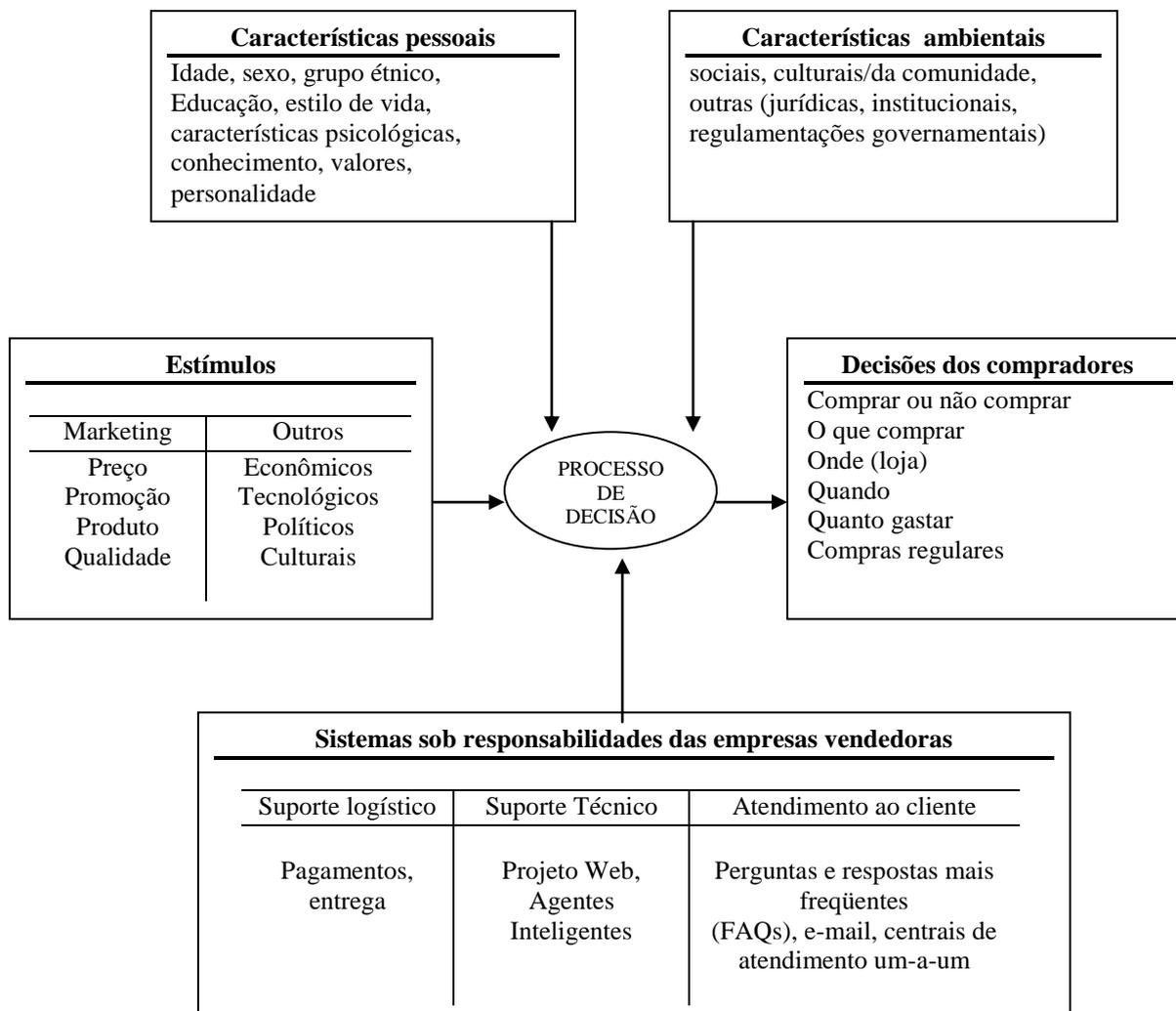


Figura 2 – Comportamento do Consumidor no Comércio Eletrônico.
Fonte: Turban e King (2004, p. 116)

2.1.4.2 Mercado concorrente efetivo

Os concorrentes mais diretos de uma empresa definidos por Kotler (1998), são aqueles que perseguem os mesmos mercados-alvo e adotam estratégias semelhantes.

Uma empresa deve, continuamente, monitorar as estratégias de seus concorrentes. Kotler (1998, p. 213) esclarece que: “uma empresa precisa de informações detalhadas sobre as estratégias de marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos de cada concorrente”. Ele afirma ainda, que do concorrente é necessário conhecer a qualidade,

as características e seus compostos de produtos; os serviços ao consumidor; as políticas de preço; as coberturas de distribuição; as estratégias das forças de vendas; e os programas de propaganda e de promoção de vendas.

Especial atenção merecem aqueles concorrentes que podem oferecer novas maneiras de satisfazer as mesmas necessidades, complementa Kotler (1998). Em geral, o conceito de concorrência de mercado alerta a empresa para um conjunto mais amplo de concorrentes reais e potenciais e estimula mais o planejamento estratégico de mercado a longo prazo.

Ferrell *et al.* (2005, p. 64 e 65) estabelece quatro tipos básicos de concorrentes:

1 – Concorrentes de marcas, que comercializam produtos similares em características e benefícios para os mesmos consumidores a preços semelhantes.

2 – Concorrentes de produto, aqueles que competem na mesma classe de produto, mas com produtos diferentes em características, benefícios e preço.

3 - Concorrentes genéricos, que comercializam produtos muito diferentes que resolvem o mesmo problema ou satisfazem a mesma necessidade básica do consumidor.

4 – Concorrentes de orçamento total, que competem pelos limitados recursos financeiros dos mesmos consumidores.

2.1.4.3 Mercado fornecedor efetivo

O mercado fornecedor é constituído pelas empresas que oferecem tudo o que é necessário para a produção, e tem como função suprir as empresas de insumos e serviços indispensáveis ao seu funcionamento. Os fornecedores são um elo importante no sistema geral da empresa, deles provêm os recursos.

A escolha e a importância de diferentes atributos dos fornecedores variam conforme o tipo de situação de compra. Confiabilidade de entrega, preço e reputação do fornecedor são altamente importantes para produtos de compra rotineira. (KOTLER, 1988, p. 201)

2.1.4.4 Distribuição

A maioria dos fabricantes trabalha com intermediários de marketing para colocar seus produtos no mercado. Eles constituem o canal de marketing, também chamado canal comercial ou canal de distribuição. Para Kotler (1998, p. 466), “canais de distribuição são conjuntos de organizações interdependentes envolvidos no processo de tornar um produto ou serviço disponível para uso ou consumo”.

Já Dias *et al.* (2006, p. 126) conceitua distribuição como o “fluxo de bens e/ou serviços de um produtor a um consumidor ou usuário final.”

O uso de intermediários aumenta a eficiência da distribuição de bens por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis aos mercados-alvos, justifica Kotler (1998).

A distribuição de bens e serviços pode ser direta ou indireta. Dias *et al.* (2006) explica que a distribuição direta é o processo de comercialização que não envolve a participação de uma pessoa jurídica, enquanto que a distribuição indireta acontece por meio do atacado e/ou varejo. Como mostra a figura abaixo:

Figura 3 – Distribuição Direta e Indireta

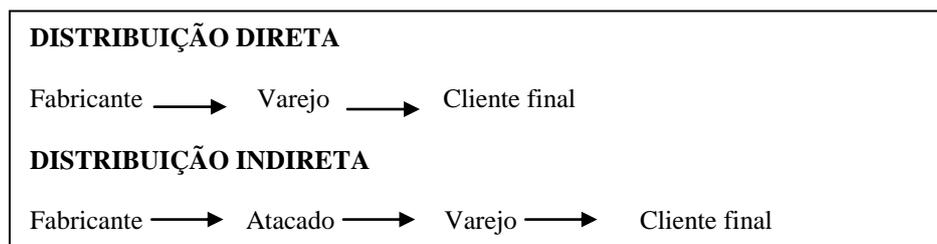


Figura 3 – Distribuição Direta e Indireta
Fonte: Dias *et al.* (2006, p. 126)

Já num mercado eletrônico, Turban e King (2004) explicam que produtores e consumidores podem interagir diretamente entre si, como exemplo de distribuição direta. Em contrapartida, eles citam que no comércio eletrônico existe um tipo especial de intermediário, que é o **distribuidor eletrônico B2B** (grifo do autor), cuja função é o de agregar produtos de muitos fornecedores, às vezes milhares deles, em um só lugar – seu site, resultando num exemplo de distribuição indireta.

2.1.4.5 Publicidade e promoção

Para Dias *et al.* (2006) a comunicação integrada de marketing abrange as ações de comunicação e promoção cujo objetivo é criar uma imagem de marca na mente do consumidor.

Quando isso acontece, explicam os autores, pode-se dizer que o produto conseguiu se posicionar, ou seja, ele ocupou uma imagem exclusiva na mente do consumidor, através de ações integradas de atividades do composto de marketing, **promoção** (grifo meu).

As atividades do composto de comunicação de marketing apresentadas por Dias *et al.* (2006) são doze, apresentadas da seguinte maneira:

1 – Propaganda: tem como finalidade estimular a aquisição do produto. É uma forma paga de comunicação veiculadas através de mídias de massa, segmentada ou dirigida.

2 – Publicidade: informações sobre a empresa conseguidas sem custos divulgadas junto ao público-alvo.

3 - Venda: comunicação dirigida e personalizada através da abordagem com a finalidade de realizar a venda do produto.

4 – Promoção de vendas.

5 – Relações públicas: tem como finalidade o desenvolvimento de programas para criar e manter um relacionamento positivo entre a empresa e seus stakeholders (órgãos públicos, governo, comunidade em geral etc.).

6 – Marketing direto: são os meios de comunicação utilizados entre a empresa e o cliente como email, correio, fax entre outros, com o intuito de realizar a venda do produto.

7 – Embalagem: tipo de comunicação que contribui para a formação de imagem do produto.

8 – Comunicação pela internet: o uso de ferramentas de comunicação através da internet, como os *banners* eletrônicos, *e-mail* marketing, páginas na *web*.

9 – Merchandising: é o uso de cartazes, folhetos, displays do produto no ponto-de-venda e ainda a inserção da embalagem ou da marca de um produto através de um programa na televisão ou no rádio, freqüente em novelas ou musicais.

10 – Assessoria de imprensa: sua função é intermediar a relação entre empresa e imprensa, visando criar uma atitude favorável através de formadores de opinião junto ao público.

11 – Atendimento ao cliente: canal interativo com o propósito de aproximar o cliente da empresa.

12 – Promoção de eventos: criação ou patrocínio de eventos como forma de divulgar e criar imagem.

É importante definir a promoção de vendas e o *merchandising*. Para Dias *et al.* (2006, p. 348) a promoção de vendas “é a técnica, arte e ciência de fazer alguma coisa acontecer, diligenciando para a efetiva realização das vendas de um bem, idéia ou serviço”, enquanto que o *merchandising* é planejamento da operação para colocar o produto certo no mercado, no lugar e tempo certos, nas quantidades e preços corretos.

Kotler (1998, p. 577) por sua vez, complementa que a promoção de vendas,

“consiste de um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo, em sua maioria a curto prazo, que visa estimular a compra mais rápida e/ou em maior volume de produtos/serviços específicos por consumidores ou comerciantes”.

A promoção, segundo Casarotto Filho (2002) é uma ferramenta de grande ajuda na luta pela sobrevivência das empresas em mercados de livre concorrência, pois ela é a principal responsável pela decisão de compra do consumidor. Ele afirma ainda que a promoção auxilia bastante no estágio inicial do produto ou da marca, pelo fato dela ser a responsável pela consolidação do mesmo no mercado.

É interessante enfatizar a diferença entre o que é propaganda e o que é a promoção de vendas:

“Enquanto a propaganda oferece uma razão para a compra, a promoção de vendas oferece um incentivo à compra. A promoção de vendas inclui ferramentas para *promoção ao consumidor* (amostras grátis, cupons, descontos, prêmios, brindes, experimentações gratuitas, garantias, demonstrações, concursos; *promoção aos intermediários* (descontos, condições especiais de compra, concursos e mercadorias gratuitas); e *promoção para a força de vendas* (convenções de vendas, concursos e propaganda especializada).” (KOTLER, 1998, p. 577)

Além da propaganda, outros tipos de promoção podem ser utilizados na abertura de novos negócios: preços baixos, brindes, participação em feiras, facilidades de crédito etc.

Já no meio eletrônico, a propaganda na internet é o meio de comunicação que mais cresce em relação aos meios de propaganda tradicionais, como a televisão, os jornais, revistas e rádio. Turban e King (2004) colocam que uma das vantagens da propaganda na internet é a possibilidade de customizar anúncios para ajustá-los a espectadores individuais. Com isso,

surgiram empresas denominadas redes de propaganda que oferecem serviços como: negociação de *banners* eletrônicos, intermediação entre anunciantes e provedores de espaço, ajuda no direcionamento de anúncios a consumidores supostamente interessados em certas categorias de assuntos, e-mail marketing e registro de URLs em sistemas de busca.

2.2 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

O termo *estratégia* vem da palavra grega *strategos*, cujo significado é a arte do general. Rocha *et al.* (1999) explica que a estratégia numa teoria militar permite a coordenação do combate propriamente dito, o estabelecimento do plano de guerra, o detalhamento desses planos de campanha, definição do local, modo e data do combate, incluindo ainda, as ações que conduzem ao alcance dos objetivos.

Buscando-se traduzir esta definição, a partir de uma teoria militar, para uma definição voltada ao mundo empresarial, RiChérs (2000, p.29) a define como “a busca de um caminho para a empresa como um todo.”

É importante ainda esclarecer, alerta Las Casas (2007) que o plano estratégico geral de uma organização é composto do plano de marketing, bem como de um plano de produção, plano financeiro e plano de recursos humanos, ou seja, o plano de marketing é parte do plano estratégico da empresa.

E é por isso que Luther (1992) vê como necessário primeiramente ser elaborado o planejamento estratégico da empresa para em seguida desenvolver o plano estratégico de marketing.

Há muitas definições sobre o que seja um plano estratégico de marketing. Ferrell *et al.* (2005) o vê como um roteiro de como atingir metas e objetivos.

Kotler (1998) por sua vez, concorda com ele ao afirmar que é um meio eficiente e organizado para se alcançar o sucesso; e acrescenta ainda, que o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.

Num plano de marketing são estabelecidos objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa, explica Las Casas (2007). Ele salienta ainda, que o plano de marketing abrange toda a relação produto/mercado.

Por outro lado, com uma visão mais abstrata, Las Casas (2007) diz que o plano de marketing é utilizado para concretizar a criatividade, a imaginação e a inovação.

Em contrapartida, um plano de marketing para Westwood (2008) é o documento que idealiza um plano para o marketing de produtos e serviços. Segundo ele, o plano tem uma estrutura formal, mas que também pode ser utilizado informalmente.

A elaboração de um plano de marketing, por sua vez, continua Las Casas (2007), envolve subplanos denominados plano de vendas, plano de propaganda, plano de novos produtos e plano de *merchandising*.

Ferrell *et al.* (2005) sugere que o plano de marketing seja pensado como um projeto de ação; um manual de como implementar, avaliar e controlar o marketing.

São várias as possibilidades de informações que se pode obter com o desenvolvimento de um plano de marketing. Westwood (2008) sugere algumas funções do plano de marketing:

- a. Preparar um argumento para introduzir um novo produto;
- b. Renovar a abordagem de marketing para os produtos existentes;
- c. Criar um plano de marketing departamental, divisional ou empresarial a ser incluído no plano de negócios ou corporativo da empresa.

Luther (1992) vai mais a fundo e explica que o plano de marketing possibilita olhar para o futuro dos mercados e determinar que produtos ou serviços devem ser agressivamente promovidos, quais devem ser mantidos e quais precisam ser abandonados, juntamente com a decisão de que negócios poderiam ser comprados ou vendidos, e o estabelecimento de prioridades no desenvolvimento de novos produtos.

Para a construção de um plano de marketing, existem várias estruturas. Ferrell *et al.* (2005) diz que independente do esquema utilizado, ele deve contemplar elementos que o ajudarão no alcance dos seus objetivos. O autor coloca ainda que um bom plano de marketing deve ser: abrangente, flexível e consistente. **Abrangente** (grifo meu), para garantir que não haverá omissão de informações; **flexível** (grifo meu), para que possa ser modificado e adequado conforme for necessário; e, **consistente** (grifo meu), dessa forma assegura que o plano de marketing e o processo de planejamento sejam entendidos por outras pessoas fora da área de marketing.

O planejamento estratégico de marketing sugerido por Kotler (1998), é dividido em três etapas, sendo que na primeira, é descrito o tamanho, a estrutura, o comportamento do

mercado-alvo, o posicionamento planejado do produto e as vendas; a participação do mercado e as metas de lucro esperadas para os primeiros anos.

Os pontos a serem levantados na segunda etapa do planejamento estratégico de marketing, continua ele, é a definição do preço para o produto, a estratégia de distribuição e o orçamento de marketing para os primeiros 12 meses.

Na terceira e última etapa do plano estratégico, são levantadas metas de vendas e de lucros a longo prazo, bem como o composto de marketing no período.

De modo similar, Las Casas (2007) também divide em etapas a elaboração do plano de marketing, primeiramente **criando um grupo de diagnóstico e de análise de diferentes fatores que afetam a empresa**, (grifo meu) que envolvem: a determinação de situações favoráveis e desfavoráveis com base em dados externos; a análise de pontos fortes e fracos com base em dados internos e externos e comparando a empresa com os concorrentes e a determinação de pressuposições acerca do que poderá ocorrer; a segunda etapa, que ele chama de **formulação tática (grifo meu)**, como a determinação de objetivos e metas, e, finalmente, os **aspectos relativos à implementação e ao controle**: a escolha da estratégia de marketing e de orçamento, projeção de lucros e perdas e controle.

Kotler (1998, p. 100) apresenta na seqüência, os elementos que farão parte de um plano de marketing:

Quadro 1 - Conteúdo de um plano de marketing.

I. Sumário executivo e índice de conteúdo	Apresenta uma breve visão do plano proposto.
II. Situação atual de marketing	Apresenta dados históricos relevantes sobre o mercado, produto, concorrência, distribuição e macroambiente.
III. Análise de oportunidades e assuntos	Identifica as principais ameaças/oportunidades, forças/fraquezas e assuntos relativos ao produto.
IV. Objetivos	Define as metas financeiras e de marketing do plano em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucro.
V. Estratégia de marketing	Apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano.
VI. Programas de ação	Apresenta programas de marketing especiais preparados para atingir os objetivos do negócio.
VII. Demonstração de resultado projetado	Prevê o resultado financeiro esperado do plano.
VIII. Controles	Indica como o plano será monitorado.

Quadro 1 – Conteúdo de um plano de marketing.
 Fonte: Kotler (1998, p. 100)

A partir das estruturas de planos estratégicos de marketing apresentados, foram definidos os elementos para a composição do plano estratégico de marketing da empresa em questão, considerando inclusive a sua realidade virtual, a saber: introdução e sumário, análise do cenário, estratégias de marketing, merchandising, e-marketing e plano de ação. Afinal, é como Dias *et al.* (2006) explica: embora os planos não sejam iguais na estrutura, mas em sua essência tratam dos mesmos assuntos.

2.2.1 Introdução e sumário executivo

A introdução deve explicar ao leitor como o relatório está organizado, explica Dias *et al.* (2006). Ela deve incluir, uma sucinta história do produto ou ainda, do plano de negócio organizacional que esteja relacionado ao plano de marketing.

Em relação ao sumário, Kotler (1998) sugere que ele seja breve, em poucas páginas, e que contenha as principais metas e recomendações. Ferrell *et al.* (2005) concordam com a brevidade da apresentação e complementa que uma página é a norma e duas páginas é o limite absoluto.

Na introdução deve-se deixar claro se o plano de marketing irá cobrir todo o marketing de todos os produtos da empresa ou se somente uma linha de produtos, explica Dias *et al.* (2006).

Ferrell *et al.* (2005) fazem a observação de que o sumário embora seja o primeiro elemento de um plano de marketing, sempre será o último a ser redigido, porque depois de desenvolvidas as idéias, fica mais fácil resumi-las com maior precisão.

2.2.2 Diagnóstico da situação atual

Ferrell *et al.* (2005) dizem que nesta etapa são resumidas todas as informações relacionadas que foram obtidas com a análise de diversos ambientes: ambiente interno, o ambiente do consumidor e o ambiente externo da empresa.

Faz-se necessário portanto, definir o que abrange esses ambientes. Segundo Kotler (1998), o **ambiente interno** (grifo meu) diz respeito à análise de forças e fraquezas de uma organização. O autor ressalta que “uma coisa é discernir as oportunidades atraentes do ambiente; outra é possuir as competências necessárias para aproveitar bem essas oportunidades” Kotler (1998, p. 87). O autor complementa que é por isso que é importante classificar cada fator em termos de força como: importante, sem importância e neutro, e em termos de fraqueza: importante ou sem importância.

Quanto ao **ambiente do consumidor** (grifo meu), Ferrell *et al.* (2005) destacam a importância em se conhecer as necessidades dos clientes, as tendências de mudança de tais necessidades e até que ponto a empresa as satisfaz.

O terceiro e último ambiente, é o **ambiente externo**, para o qual, Kotler (1998, p. 87) faz uma importante colocação:

“Em geral uma unidade de negócio precisa monitorar as forças macroambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os fatores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro”.

Ferrell *et al.* (2005, p. 39) apresenta a análise do ambiente externo como “análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)” e corrobora com Kotler ao propor que essas forças devem ser analisadas em relação às necessidades do mercado e à concorrência, pois dessa forma contribuirão para a determinação de ajustes na empresa.

Todas as questões levantadas no diagnóstico da situação atual, estas devem também ser tratadas no restante do plano, segundo Dias *et al.* (2006, p. 483), porque, explica ele que essa etapa “fornece a base a partir da qual o resto do plano será lido e avaliado.”

2.2.3 Análise do cenário

A análise do cenário implica numa reflexão sobre as informações obtidas, e sobre o que elas significam, acredita Dias *et al.* (2006).

Uma análise do ambiente externo, com suas oportunidades e ameaças em conjunto com a análise do ambiente interno, com suas forças e fraquezas, proporcionam certas vantagens e desvantagens quanto à satisfação das necessidades dos clientes de uma empresa, explicam Ferrell *et al.* (2005).

Kotler (1998) propõe ainda, o estudo detalhado do ambiente externo, considerando os aspectos mostrados abaixo:

1 – Demográfico – diz respeito aos dados populacionais, como profissão, sexo, composição etária, tamanho, concentração, grau de escolaridade;

2 – Tecnológico - Kotler (1998, p. 159) sugere nos aspectos pertinentes à “aceleração do passo da mudança tecnológica, oportunidade de inovação, mudanças nos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento, e crescimento da legislação governamental sobre a mudança tecnológica.

3 – Sociocultural – está relacionada a uma compreensão dos outros, de si mesmas, das organizações, a natureza, a sociedade e o universo. Convida a uma visão holística das pessoas e de tudo que a cerca.

4 – Natural - atenção especial a capacidade deficiente de produção de matérias-primas, questões ambientais como poluição, mudanças climáticas, custo da energia e o posicionamento do governo quanto às questões ecológicas.

5 - Econômica - análise de como acontece a distribuição de riqueza no mundo, consumo, crédito e poupança, pois o poder de compra depende desses fatores.

6 – Político e legal - é representado pelas leis, indivíduos, organizações não-governamentais e órgãos governamentais, os quais detém o poder de influenciar, regulamentar, promover interesses e práticas comerciais e o de proteger os interesses da sociedade.

Ferrell *et al.* (2005) explica que a análise SWOT, é de fácil compreensão e de grande utilidade para organizar e avaliar a posição estratégica da empresa no desenvolvimento de um plano de marketing. Os autores comentam que o estudo das forças e fraquezas podem levar a empresa a desenvolver uma vantagem, porém Ferrell *et al.* (2005) alertam que o cliente tem que perceber e valorizar esse potencial sob pena de invalidar sua importância.

2.2.4 Estratégias de marketing

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing é a parte mais importante de um plano de marketing, afirmam Ferrell *et al.* (2005). Num sentido mais amplo, ele explica que a estratégia de marketing é o modo pelo qual uma organização irá administrar seu relacionamento com seus clientes, com o claro intuito de ter uma vantagem competitiva.

Para Kotler (1998, p. 103) a estratégia de marketing é apresentada em forma de lista, como descrito abaixo:

- a. Mercado-alvo: representa os consumidores potenciais do produto que a empresa oferece;
- b. Posicionamento: criação de uma referência na mente do consumidor sobre o produto e as qualidades diferenciadas que ela apresenta;

- c. Linha de produtos: desenvolver produtos da mesma linha, por exemplo, com preços diferenciados dando dessa forma, opção ao cliente;
- d. Preço: é um elemento do composto de marketing que pode estimular ou restringir a demanda.
- e. Pontos de distribuição: possibilitam colocar o produto no lugar certo, na hora certa, nas quantidades certas, com o intuito de disponibilizar ao maior número de clientes possíveis.
- f. Força de vendas: trabalho em equipe dos vendedores da empresa para a realização das vendas.
- g. Serviços: informação ao cliente de todos os serviços prestados pela empresa para o produto em questão.
- h. Propaganda: tem como finalidade levar o mercado a conhecer um novo produto, anunciar ofertas, modificações no produto etc.
- i. Promoção de vendas: é o conjunto de ações que visam estimular a venda de um determinado produto.
- j. Pesquisa e desenvolvimento: estudo com o intuito de buscar o aperfeiçoamento ou aprimoramento de um serviço ou produto.
- k. Pesquisa de marketing: é um conjunto de dados obtidos através de planejamento, coleta e análise sistemática sobre uma situação de que uma empresa precise para definir estratégias.

2.2.5 E-marketing

E-marketing é toda e qualquer ação de comunicação e marketing que utilize a mídia internet e outros meios eletrônicos como a telefonia móvel, sms, torpedos, tv digital e interativa. Para o presente estudo, o enfoque será na internet.

Reedy *et al.* (2001, 26) define o marketing eletrônico como “todas as atividades *on-line* que facilitam a produção e a comercialização de produtos ou serviços para satisfazer os desejos e necessidades do consumidor.”

Nesse meio virtual, são utilizadas diversas formas de divulgação/promoção tanto da empresa quanto do produto ou serviço oferecido por ela. Esses canais eletrônicos que

possibilitam o relacionamento com o cliente, são feitos das seguintes maneiras: site institucional da empresa, campanhas *online*, *banners* informativos, e-mail marketing, anúncios através de portais, hot sites, teasers, cartões virtuais, inclusão em sistemas de buscas, entre outros.

Esses recursos do marketing eletrônico tanto introduzem velocidade e precisão, como também auxiliam na construção do relacionamento pessoal. Reedy *et al.* (2001) afirmam que a internet torna possível chegar até o cliente de uma forma, que dificilmente se chegaria através da utilização de mídias de massa, como televisão, rádio ou jornais.

Vavra (1993) complementa que nenhuma outra mídia, com exceção do telefone, oferece à organização tal oportunidade de dar atenção aos clientes um-a-um. Turban e King (2004) concordam e reafirmam que a internet permite a verdadeira propaganda um-a-um.

A internet revolucionou a propaganda. Turban e King (2004) assinalam que ela proporciona um marketing interativo, e que é um novo conceito em marketing. Ela traz ao cliente a possibilidade de interagir com a empresa através de um clique, para obter informações ou enviar um e-mail, por exemplo.

Reedy *et al.* (2001) consideram importante a utilização do marketing eletrônico tanto por empresas tradicionais quanto pelas empresas que atuam no mercado virtual. Ele sugere pensar a internet como um canal promocional adicional.

Turban e King (2004) apresentam o conceito de *e-tailing* (varejo eletrônico). Eles classificam o *e-tailers* como *e-tailers gerais*, que são aqueles que vendem uma linha ampla de produtos a muitos consumidores, e os *e-tailers especializados* ou *de nicho*, que são aqueles que vendem a um segmento de mercado específico.

2.2.6 Plano de ação

Após a seleção de estratégias de marketing e marketing eletrônico, é chegado o momento de colocá-los em prática.

Kotler (1998, p. 104) explica que “cada elemento da estratégia de marketing deve ser elaborado para responder às perguntas: o que será feito? Quando será feito? Quem fará? Quanto custará?”

Além de questionar sobre quem irá executar o plano de ação, RiChérs (2000) sugere ainda, que se defina o segmento de mercado, a escolha do produto a ser lançado e que se antevêja a expectativa que se tem em relação aos resultados.

Ferrell *et al.* (2005) lembra que a implementação é feita por pessoas e por isso mesmo o sucesso dessas ações depende da motivação, liderança, comunicação e treinamento adequado desses empregados.

2.2.7 Avaliação e Controle

A avaliação do plano de marketing “é necessária para acompanhar o progresso e para medir o desempenho alcançado”, explica Dias *et al.* (2006, p. 487). Ele complementa ainda que a avaliação e o controle devam ser detalhados com orçamento, seus responsáveis e os prazos para efetuar as ações.

Para Ferrell *et al.* (2005) o controle de marketing está diretamente relacionada ao estabelecimento de regras de desempenho. Tornam-se essenciais para diferenciar o que é um desempenho esperado de um desempenho real. Dessa maneira, podem ser aplicadas as ações corretivas.

É importante acompanhar o andamento do projeto para que não aconteça de somente no final constatar que ele não cumpriu as expectativas. Por isso, Kotler (1998) sugere que a alta administração analise os resultados em cada período para identificar os negócios que não estejam acontecendo como o esperado. Dessa forma, será possível ajustar o desenvolvimento do plano.

2.3 Aspectos financeiros

No desenvolvimento de um plano de negócios, a abordagem financeira é de grande relevância. Nesta etapa, são abordados aspectos que vão desde o investimento inicial até à apuração do resultado da empresa. Na visão de Gitman (2004, p. 92) o planejamento do plano

financeiro proporciona orientação para “a direção, a coordenação, e o controle das providências tomadas pela organização para que esta atinja seus objetivos.”

2.3.1 Investimentos fixos

Investimento fixo é considerado todo o capital aplicado na empresa. Incluem-se nessa definição o capital social inicial, os aumentos (aporte) de capital adicional, e todo o lucro que for reinvestido na empresa, como definido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE-SP, 2009)

Salim *et al.* (2003) complementa que tais investimentos representam os valores gastos com a aquisição de bens como máquinas, equipamentos, veículos, móveis, ferramentas, etc.. Ele ressalta que o pagamento de empréstimo obtido para capital de giro pode também ser entendido como investimento.

2.3.2 Capital de giro

O capital de giro, que também é considerado um investimento fixo da empresa, são os recursos financeiros necessários para cobrir as despesas operacionais da empresa, quando esta não tem recursos suficientes para honrar compromissos com terceiros. (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE).

Uma das maiores preocupações de uma empresa está relacionada aos estoques, devido ao aporte financeiro que é empregado nele. Ferreira (2005) alerta que a imobilização do capital com estoques acima do necessário, pode levar a empresa a contrair empréstimos para assegurar o seu capital de giro. O controle do nível de estoque, portanto pode contribuir para que a empresa utilize o capital de giro de outras formas, como por exemplo, para pagamentos de passivo e aplicação em outros ativos financeiros.

2.3.2.1 Fluxo de caixa

Ross *et al.* (1995) consideram o fluxo de caixa como o item mais importante a ser extraído das demonstrações financeiras. O autor chama a atenção para o fato de que é comum a confusão entre fluxo de caixa e capital de giro líquido. Ele afirma que são aspectos diferentes.

O objetivo principal dessa ferramenta de acordo com Chér (2002), é administrar o caixa futuro da empresa. O planejamento financeiro é o instrumento que possibilita essa gestão de um modo organizado.

Dessa forma, é imprescindível à sua elaboração projetar uma estimativa de vendas, bem como o levantamento dos custos fixos e variáveis da empresa. Ainda, segundo Chér (2002) é na montagem do fluxo de caixa que a empresa conseguirá prever as datas em que necessitará financiar seu capital de giro.

2.3.4 Receita

Para o desenvolvimento do fluxo de caixa, é de total relevância que se determine a previsão de receita. No desenvolvimento de Através da previsão de vendas e de despesas estimadas é possível determinar o investimento inicial para começar o negócio. Na previsão de vendas, Chér (2002) orienta que ela tome como base o mercado-alvo. Ele complementa ainda que é a partir da previsão de vendas que toda a estrutura da empresa é dimensionada.

Salim *et. al.* (2004) atenta a outro importante ponto depois de concluída a previsão de vendas, a construção de orçamentos de custos fixos e de custos variáveis.

2.3.5 Custos fixos e variáveis

Os custos em uma empresa têm diversas origens. Sanvicente (1987) divide os custos em fixo e variável. Para ele o custo fixo é todo item que não varia, em valor total, com o

volume da atividade ou operação. Já o custo é variável quando ele se altera em função do volume da atividade.

É importante ressaltar, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, que custo é diferente de despesa. Os custos estão relacionados com o valor gasto na aquisição de mercadorias (comércio), matérias-primas (indústria) e gastos relativos à execução do serviço (relativo à serviços). Enquanto que as despesas referem-se aos valores gastos com a estrutura administrativa e comercial da empresa, tais como: aluguel, salários e encargos, pró-labore, telefone, propaganda, impostos, comissões de vendedores, etc.. (SEBRAE-SP, 2009).

2.3.6 Depreciação

A depreciação de bens do ativo imobilizado refere-se ao desconto do valor dos elementos de acordo com uma pré-classificação dos bens, devido ao desgaste sofrido seja pelo uso, seja pela ação da natureza ou pela obsolescência normal (RECEITA FEDERAL, 2009).

Gitman (2004) explica que a depreciação é utilizada para fins fiscais e de divulgação de resultados financeiros. As empresas podem lançar sistematicamente uma parte dos custos de aquisição de ativos permanentes contra as receitas anuais com o passar do tempo.

2.3.7 Demonstração do resultado operacional

Um demonstrativo de resultado é composto de várias partes, explicam Ross *et al.* (1995). Ele apresenta na primeira parte as receitas e despesas da empresa, na outra, são mostradas as despesas não operacionais. Na terceira parte, os impostos devidos e, por último, o resultado líquido do exercício.

Gitman (2004) sintetiza que a demonstração de resultado é uma demonstração financeira resumida dos resultados operacionais da empresa durante um certo período.

Sanvicente (1987) corrobora ao colocar que a demonstração de resultados são valores acumulados entre duas datas.

2.3.8 Indicadores de viabilidade

Os indicadores de viabilidade têm como objetivo contribuir para a compreensão sobre o desempenho da empresa, definem Salim *et al.* (2003). São vários os indicadores existentes, no entanto serão apresentados somente quatro indicadores: ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o investimento.

2.3.8.1 Ponto de equilíbrio

Uma das técnicas mais úteis e facilmente aplicáveis para conhecer o desempenho de uma empresa, é através da análise do ponto de equilíbrio das operações ressalta Sanvicente (1987). Para ele, o ponto de equilíbrio acontece quando o resultado operacional é nulo porque a receita é igual às despesas.

Uma empresa precisa obter resultados positivos para cobrir os custos operacionais, os impostos, bem como remunerar o capital aplicado pelos investidores. Assim, Ferreira (2005) propõe que os administradores descubram qual a produção mínima a ser realizada de forma que se igualem os custos com as receitas geradas pela atividade da empresa.

O ponto de equilíbrio representa a quantidade de venda que precisa ser realizada mensalmente para gerar receitas suficientes para pagar todo o custo variável gerado, todas as despesas comerciais e todas as despesas fixas que a empresa tiver no mês. Ou seja, a lógica é “empatar”. Não ter lucro acumulado no mês, mas também não ter prejuízo.

Dessa forma, o autor utiliza a forma de cálculo para que se possa conhecer o ponto de equilíbrio de uma organização:

$$PE = \text{Custo fixo total} \div \text{*Índice de Margem de contribuição}$$

$$(*) \text{ Índice de margem de contribuição} = (\text{Receita} - \text{custo variável}) \div \text{Receita total}$$

2.3.8.2 Lucratividade

Ferreira (2005) propõe que a lucratividade de uma empresa seja avaliada em relação às suas vendas, aos seus ativos, ao patrimônio líquido e ao valor da ação.

A utilização desse índice possibilita saber a lucratividade da empresa. Para calculá-la é necessário subtrair da receita os custos variáveis e fixos, bem como as despesas com comercialização, como apresentado abaixo:

$$L = \text{receitas} - (\text{custo variável} + \text{desp. fixas} + \text{desp. comerciais})$$

2.3.8.3 Rentabilidade

O método da rentabilidade é utilizado para a avaliação de projeto, ensina Ross *et al.* (1995). Este índice é o resultado do quociente entre o valor presente dos fluxos de caixa futuros esperados, divididos pelo valor do investimento inicial.

Gitman (2004) assinala que o retorno do investimento (return on investment – ROI), mede a eficácia geral da administração de uma empresa em termos de geração de lucros com os ativos disponíveis. Ele é calculado da seguinte forma:

$$ROI = \text{lucro líquido} \div \text{ativo total}$$

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE complementa que rentabilidade é um indicador que mede o retorno do capital sob a forma de unidade de tempo, podendo ser em meses ou ano (SEBRAE-RJ).

2.3.8.4 Prazo de retorno do investimento

O retorno de um investimento segundo Ferreira (2005) é o período de tempo necessário para que a empresa recupere seu investimento inicial. Ele alerta que o payback não considera o valor do dinheiro no tempo, dessa forma é interessante atualizá-lo a valor presente. A forma de calculá-lo é dividindo o valor total investido pelo lucro mensal:

$$PR = \text{investimento total} \div \text{lucro mensal}$$

3 METODOLOGIA

Toda pesquisa implica no levantamento de dados de variadas fontes, e isso independe dos métodos ou técnicas aplicadas. Por isso, nesta etapa do trabalho, procurou-se demonstrar métodos e técnicas devidamente fundamentadas tanto para a revisão bibliográfica quanto para a estruturação do plano de negócios e do plano de marketing que são o objeto de estudo deste trabalho.

Abaixo são apresentados os diferentes tipos de pesquisa, a forma como uma pesquisa é caracterizada, as técnicas de coleta de dados e por fim, as limitações encontradas na realização deste estudo.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Vergara (1997) propõe uma classificação dos tipos de pesquisas: *quanto aos fins* e *quanto aos meios de investigação*, como explicados abaixo:

Quanto aos fins:

- a. aplicada – utilizada para resolver casos concretos, urgentes ou não.
- b. descritiva – expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno, podendo fazer correlações entre variáveis e definir sua natureza.
- c. exploratória – realizada quando se quer obter um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa.
- d. explicativa – objetiva tornar algo compreensível, justificando-se os motivos.
- e. metodológica – utilização de métodos e procedimentos que auxiliem no alcance dos objetivos.
- f. intervencionista – tem como propósito a resolução de problemas de modo efetivo e forma participativa.

Quanto aos meios de investigação, Vergara (1997) cita dez tipos de pesquisa, a saber:

- a. Pesquisa de campo – investigação empírica levantada onde ocorre ou ocorreu o problema ou fatos que auxiliarão na explicação do problema;

- b. Laboratório – realizado em local definido, visto que em campo seria inviável realizá-la;
- c. Documental – informações oriundas do acervo de documentos arquivados nos órgãos públicos e privados;
- d. Bibliográfica – tem como base o material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, disponíveis ao público em geral;
- b. Telematizada – informações através de computadores e telecomunicações;
- a. Experimental – “investigação empírica na qual o pesquisador manipula e controla variáveis independentes e observa as variações que tal manipulação e controle produzem em variáveis dependentes.” (Vergara 1997, p. 46)
- b. E- *post-facto* – baseado em fatos já ocorridos.
- c. Participante – quando o pesquisador participa do objeto sob investigação;
- d. Pesquisa-ação – neste caso supõe-se que o pesquisador tem intervenção participativa na rotina da organização;
- e. Estudo de caso – quando é restrito a uma pessoa, produto, família, empresa etc, tendo como característica profundidade e detalhamento sobre o tema.

Com base nas classificações apresentadas, Vergara (1997) explica que uma pesquisa pode ser definida utilizando-se de alguns dos tipos propostos. Não sendo necessário portanto, enquadrar-se em apenas um tipo.

Dessa forma, pode-se dizer que este estudo é do tipo exploratório de acordo com Mattar (1999) devido a ampla busca de conhecimento sobre o tema-problema, através de fontes secundárias, levantamentos de experiências e observação informal; pode-se afirmar ainda, que também é descritiva pelo fato da utilização de métodos de coletas de dados, tais como entrevistas e observação.

Através da classificação quanto aos meios de uma pesquisa propostos por Vergara (1997), este estudo é bibliográfico devido a utilização de livros das áreas de administração, plano de negócios e marketing; de campo, pela investigação empírica de onde ocorre o problema ou os fatos com a finalidade de explicá-los; participante, pois integra o pesquisador à empresa a qual é o objeto de estudo; pesquisa-ação, porque existe a participação do pesquisador com a organização e sua intervenção na realidade social; e por fim, telematizada, devido ao uso da internet na busca de informações que auxiliasse no desenvolvimento tanto do plano de negócios quanto do plano de marketing.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Após a identificação do tipo de pesquisa e as diferentes maneiras de defini-la, é preciso agora caracterizá-las pelo tipo de dados coletados e pela análise que se fará desses dados:

Chizzotti (2001) estabelece que a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. Para ele, a abordagem quantitativa mostra números e informações,

“prevêm a mensuração de variáveis preestabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas. O pesquisador descreve, explica e prediz” (CHIZZOTTI, 2001, p. 52).

Na abordagem qualitativa, Chizzotti (2001) explica que os dados são fundamentados considerando a co-participação dos informantes e analisadas a partir de critérios baseados na significação dos seus atos, neste caso, no qual o pesquisador pode participar, compreender e interpretar.

Conclui-se dessa forma, que o presente estudo é predominantemente qualitativo, visto que se propõe analisar aspectos relativos a abertura de um negócio e ao desenvolvimento de um plano de marketing, análise de objetivos e ações de marketing.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Uma pesquisa necessariamente requer um levantamento de dados. Porém, para se coletar tais dados é preciso baseá-lo em técnicas e métodos apropriados. Para tanto, Mattar (1999) afirma o quanto é imprescindível que o pesquisador conheça os variados métodos existentes, os dados que podem ser coletados, suas fontes e suas diferentes formas de coletá-los.

Lakatos (1990) classifica as técnicas de coleta de dados através de documentação indireta e direta, como segue:

1. – Através de documentação indireta: os levantamentos de dados são feitos através de pesquisa documental (fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (fontes secundárias);

2. – Através de documentação direta: neste caso, o levantamento de dados é feito no próprio ambiente onde os fenômenos ocorrem. A obtenção desses dados pode ser através da pesquisa de campo ou da pesquisa de laboratório, explica Lakatos (1990).

O quadro abaixo mostra de forma clara como podem ser identificadas as variadas fontes:

Quadro 2 - Fontes de documentação indireta

ESCRITOS		OUTROS	
PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS	PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS
Compilados na ocasião pelo autor	Transcritos de fontes primárias contemporâneas	Feitos pelo autor	Feitos por outros
Exemplos Documentos de arquivos públicos Publicações parlamentares e administrativas Estatísticas (censos) Documentos de arquivos privados Cartas Contratos	Exemplos Relatórios de pesquisa baseados em trabalho de campo de auxiliares, Estudo histórico recorrendo aos documentos originais, Pesquisa estatística baseada em dados do recenseamento, Pesquisa usando a correspondência de outras pessoas	Exemplos Fotografias, gravações em fita magnética, filmes, gráficos, mapas, outras ilustrações	Exemplos Material cartográfico, filmes comerciais, rádio, cinema, televisão
Compilados após o acontecimento pelo autor	Transcritos de fontes primárias retrospectivas	Analisados pelo autor	Feitos por outros
Exemplos Diários, autobiografias, relatos de visitas a instituições, relatos de viagens	Exemplos Pesquisa recorrendo a diários ou autobiografias	Exemplos Objetos, gravuras, pinturas, desenhos, fotografias, canções folclóricas, vestuário, folclore	Exemplos Filmes comerciais, rádio, cinema, televisão

Quadro2 – Fontes de documentação indireta.
Fonte: Lakatos (1990, p. 172)

3.4 LIMITAÇÕES

As limitações encontradas para a coleta e posterior análise de dados, ficam por conta da falta de uma organização administrativa do negócio. A inexistência de controles em todos os aspectos, como: compras, produção, vendas e de controle financeiro dificultaram a

mensuração real do empreendimento. Dessa forma, o estudo valeu-se dos dados obtidos de forma empírica.

4 PLANO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA VIRTUAL BOLO BRIGADEIRO LTDA.

A empresa Bolo Brigadeiro teve sua origem no “seio” familiar. A paixão pelo “fazer” e pelo “comer” bolos, foram as motivações iniciais. O bolo, com toda a simbologia que lhe é peculiar, a comemoração, sempre esteve e continua presente nos momentos de encontro de família até hoje, nas festas de aniversário, almoços de domingo e datas especiais como natal, páscoa, dia da criança, ou para receber os amigos. Foi justamente através desses amigos que tudo começou.

Como os pedidos de bolos para as festas de amigos e os pedidos provenientes de suas indicações aumentaram, surgiu a necessidade de estruturar a empresa. O primeiro passo foi definir o que exatamente produzir. A decisão foi a de centrar-se no segmento de bolos diferenciados que agregassem valor ao produto. Assim ficou definido o foco da empresa, a produção de bolo-brigadeiro. Outra importante decisão foi a de que a empresa seria virtual, assim, desenvolveu-se um site, cujo endereço eletrônico é o www.bolobrigadeiro.com.br. É neste site que são disponibilizados toda a linha de bolos-brigadeiro, tortas e *cheesecake*.

A decisão em abrir uma empresa virtual deve-se ao fato de que a empresa física requer mais investimentos com funcionários, mobiliário, espaço comercial dentre outros custos. Já no comércio eletrônico, o custo de manutenção da empresa é menor. Isso não quer dizer que com o aumento da demanda a empresa não possa evoluir para uma empresa física, pelo contrário. A internet funciona num primeiro momento como uma ferramenta para o desenvolvimento e amadurecimento da empresa.

A produção somente sob encomenda também foi um importante ponto de decisão, pois dessa forma se consegue planejar melhor as compras de matéria-prima e a produção. Isto é, se existir pedido, há produção.

A idéia de poder criar cada bolo, de personalizá-lo para cada cliente, também teve uma especial motivação, além, é claro de poder oferecer um bolo fresco e sem conservantes ao cliente, diferenciando-se dos bolos de vitrine encontrados nas padarias e supermercados.

Assim, para organizar essa operação de uma forma profissional, mas ao mesmo tempo artesanal, foram considerados alguns pontos importantes para a abertura da empresa. Dentre esses pontos vale destacar, a experiência profissional, disponibilidade de tempo dos sócios e mão-de-obra qualificada.

A experiência profissional no ramo gastronômico foi o que mais motivou a iniciar o negócio. A família empreendedora é composta de seis irmãos, dos quais, quatro deles atuam no ramo da gastronomia. A autora do presente TCC atua há nove anos no gerenciamento e organização de eventos gastronômicos; a outra irmã, trabalha como cozinheira profissional na produção de doces e salgados; o irmão, é cozinheiro profissional com experiência de 5 anos nesse ramo; por fim, a mais nova dos irmãos, que também já atua na área da gastronomia e é barista.

Uma das principais dificuldades enfrentadas no ramo da gastronomia é a disponibilidade de mão-de-obra especializada no mercado. A princípio esse problema não existe pelo fato de ser um negócio familiar com conhecimento no ramo proposto. Dessa forma, pode-se dizer que a Bolo Brigadeiro Ltda é um resultado da soma de competências e de motivações pessoais.

4.1 O BOLO, O BRIGADEIRO E O CHOCOLATE

Um bolo é sempre associado à comemoração, alegria, prazer, e sua presença, costuma remeter a momentos de felicidade. Para o autor abaixo, descrever o processo de fazer o bolo, lembra uma poesia:

... o açúcar batido, misturado com ovos e manteiga, forma um creme macio que recebe a farinha escolhida (trigo, milho, maisena, aipim, etc). Logo depois, o fermento, que lhe proporciona leveza. Algumas vezes é acrescido do sabor de especiarias, outras vezes de frutas, e muitas das vezes: chocolate. Tal mistura, depois de assado, é chamado bolo, e pode ser servido com cremes, frutas, caldas, coberturas, conforme a criatividade e o gosto de cada um” Gomensoro (1999, p. 68).

A origem do bolo remonta à antiguidade. Ele foi criado na Grécia Antiga para homenagear Ártemis, Deusa da Caça. Naquela época, as velas colocadas em cima da massa representavam o luar que, de acordo com a mitologia, era o instrumento da Deusa para proteger a Terra. Mais tarde, esse costume atravessou fronteiras e, na Idade Média, chegou à Alemanha, onde foi adotado nas *Kinderfeste*, festas infantis que começavam ao raiar do dia, quando os camponeses acordavam as crianças com um bolo iluminado por velas acesas. É interessante ressaltar que para esses povos, o número de velinhas não tinha a representação

da idade do aniversariante. O bolo recebia uma vela, como um sinal da luz da vida (AO MESTRE, 2009).

Hoje, o bolo é apreciado em todas as partes do mundo. Sendo que além das datas comemorativas, seu consumo tornou-se popular, ignorando horários, datas, motivos ou situações.

Algumas curiosidades sobre o bolo foram compartilhados pela historiadora Dolores Freixa e Marcelo Bergamo, através do blog <http://vejasaopaulo.abril.com.br/blogs/omelhordobrasil/tag/bolo/> a saber:

- a. “1. O pão, na verdade, aparece antes do bolo. O açúcar, assim como o chocolate, só foi ganhar o mundo a partir das grandes navegações, no século XV. A arte da confeitaria se desenvolve muito nesse período de descobertas de novos ingredientes, o que vai contribuir fundamentalmente para a sua evolução;
- b. As primeiras receitas eram bem diferentes das que conhecemos hoje e, não levavam açúcar e nem ovos. “Na Idade Média, os bolos eram pesados, levavam mel, frutas secas e algumas raízes como nabo inglês, cenoura e beterraba ao invés do açúcar. O óleo era usado no lugar da manteiga. E não tinha fermento, que, aliás, é um ingrediente bem recente dentro da história da gastronomia”, explica Marcelo Bergamo, coordenador do curso de gastronomia da Metodista;
- c. Quando os bolos já eram atração em festas, eventos e celebrações, principalmente no quesito decoração, veio o que teria sido o primeiro bolo “de andares”: o da italiana Catarina de Médici no casamento com Henrique II, Rei da França, no século XVI. Nessa época possuíam ainda um sabor rústico e pouca qualidade;
- d. No Brasil, chegaram junto com a colonização. Os primeiros eram de receitas portuguesas conventuais, que ao longo do tempo sofreram modificações e adaptações, com incorporações e substituições por ingredientes locais, como a farinha de mandioca no lugar da de trigo;
- e. O primeiro bolo com base de farinha, no Brasil, foi o pão-de-ló, de origem portuguesa. É um dos preferidos para bolos recheados. Leva também ovos e açúcar e é ideal para rocamboles, pavês e tortas;
- f. Os imigrantes europeus tiveram enorme influência nos hábitos brasileiros, inclusive na confeitaria. Ingredientes, técnicas e receitas foram introduzidas a partir

do início de século XX. E também a confeitaria francesa como o glacê real, recheado com ganache, batizado de *Gâteau Supreme* (Bolo Supremo); e,

g. O bolo de casamento, na Antiguidade romana, não era para ser comido, mas para ser jogado e despedaçado na cabeça da noiva — ritual bem esquisito que, acreditava-se, atraía fertilidade e sorte para o casal.”

O “brigadeiro” por sua vez, é uma criação bem brasileira. É também chamado de “negrinho” no Rio Grande do Sul. Embora o Brasil seja um grande produtor de grãos de cacau, acredita-se que a criação e o sucesso do doce foi uma combinação de oportunidades: a multinacional Nestlé®, que introduziu o chocolate em pó e leite condensado e a criatividade do Brigadeiro Eduardo Gomes. O brigadeiro, foi criado na década de 40 por Eduardo Gomes, Brigadeiro da Força Aérea Brasileira, daí a origem do nome do doce.

Vários fatos influenciaram a propagação do doce brigadeiro. Uma delas é que devido à época de escassez de importações tradicionais, como nozes e frutas por causa da guerra, o brigadeiro foi um substituto para os doces importados, além da sua facilidade de fabricação. Outro ponto que favoreceu a sua invenção, foi o lançamento do chocolate em pó e do leite condensado pela Nestlé® no Brasil. Na Suíça era conhecido como *Milch Mädchen*, e no Brasil, como Leite Moça. Assim, os brasileiros ganharam o brigadeiro, a mistura feita de leite condensado, manteiga e chocolate em pó (WIKIPÉDIA, 2009)

O chocolate, juntamente com o leite condensado, é a alma do brigadeiro e do bolo-brigadeiro, conseqüentemente. Sendo assim, é pertinente falar de sua origem, evolução, e seus mais diferentes usos na gastronomia e seus benefícios para a saúde do ser humano, incluindo-se o seu poder socializador.

O cacauero ("Theobroma cacao" theobroma, significando, em grego, alimento dos deuses), é uma árvore típica de florestas tropicais. Seu uso remonta a 1.500 a.C., e estudos indicam que a civilização Olmeca foi a primeira a aproveitar o fruto do cacauero. Eles habitavam as terras baixas do Golfo do México. Evidências arqueológicas comprovam que pouco depois os Maias, Toltecas e Aztecas já o conheciam. Nesta época o cacau era usado como uma bebida, geralmente acrescida de algum condimento e era ingerida pelos sacerdotes em rituais religiosos. Os Aztecas preparavam tal bebida com grãos de cacau torrados, especiarias e mel e a chamavam de *xocoatl*, daí o nome chocolate. O cacau também era servido como uma pasta engrossada com farinha de milho, possivelmente foi o primeiro

chocolate em barra. Houve tempo também, na mesma época, em que as sementes de cacau, de tão valorizadas, viraram moeda corrente. Eram usadas como meio de troca a referencial de valor. (PIERRE HERMÉ, 2006).

Somente séculos mais tarde o chocolate foi introduzido na Europa, levado pelos espanhóis. No Brasil, as primeiras plantações foram no Sul do Bahia no século XVIII, chegando a ser o principal produtor de cacau do país, e por dezenas de anos, em um dos maiores exportadores do mundo. Hermé (2006, p. 26) cita que “67% da produção de cacau tem sua origem no oeste da África, sendo o principal país produtor, a Costa do Marfim, com 43% da produção mundial.”

O cacau é utilizado tanto em alimentos quanto em bebidas. Sua utilização é muito ampla, podendo ser usada em pães, compotas, geléias, cremes, licores, chás, com especiarias, ervas aromáticas, frutas frescas e frutos secos e até com flores e legumes.

O chocolate amargo é feito com os grãos de cacau torrados sem adição de leite. As normas européias estabelecem um mínimo de 35% de cacau. O chocolate ao leite ou chocolate de leite leva na sua confecção leite ou leite em pó. As normas européias estabelecem um mínimo de 25% de cacau. A *couverture* é o chocolate rico em manteiga de cacau, utilizados pelos profissionais chocolateiros, como a Valrhona, Lindt & Sprüngli, Theo Chocolate e outros, com mais de 70% de cacau, e gordura de cerca de 40%. Já o chocolate branco é feito com manteiga de cacau, leite, açúcar e lecitina, podendo ser acrescentados aromas como o de baunilha. Inventado na Suíça após a I Guerra Mundial, só foi divulgado nos anos 80 do século XX pela Nestlé. (MUNDO LUSÍADA, 2009).

O chocolate é um alimento muito nutritivo. Contém proteínas, gorduras, cálcio, magnésio, ferro, zinco, caroteno, e vários tipos de vitaminas.

Estudos recentes sugerem a possibilidade de o consumo moderado de chocolate preto e amargo trazer benefícios para a saúde humana, nomeadamente devido à presença de ácido gálico e epicatecina, flavonóides com função cardioprotectora. Sabe-se que o cacau tem propriedades antioxidantes. O chocolate constitui ainda um estimulante devido à teobromina, embora de fraca capacidade. O chocolate também possui cafeína e sua ingestão faz com que o corpo libere neurotransmissores como a endorfina (CHOCCOMOND, 2009).

4.2 MISSÃO DA EMPRESA BOLO BRIGADEIRO

A missão da empresa é tornar-se referência em bolo-brigadeiro, de tal maneira que para seus clientes seja considerado o melhor bolo-brigadeiro que eles já tenham conhecido.

Ao apagar as velinhas de um bolo, o costume é o de se mentalizar sonhos e desejos que se quer alcançar. O bolo, desde tempos antigos já traz essa idéia de comemoração, de uma forma lúdica e até mesmo, mística. Ele simboliza o despertar para uma vida nova, um novo começo ou etapa de vida. O bolo representa a passagem de uma fase da vida, para uma outra cheia de alegria e de esperança renovada. O bolo é o ápice da comemoração, e esse ritual torna-se mais especial ainda, se embalada pelo tradicional “parabéns a você”.

Diante dessa visão carregada de bons sentimentos, é que se concluiu que a missão da empresa Bolo Brigadeiro Ltda seja o de proporcionar alegria, esperança, amor e realização de desejos através de um belo bolo de festa que simboliza o começo de mais um ano de vida.

4.3 ASPECTOS ADMINISTRATIVOS E LEGAIS

Numa empresa, sabe-se que são necessárias pessoas que cuidem da execução dos serviços. Diante disso, aqui são apresentados os sócios da empresa, sua estrutura organizacional, suas atribuições e responsabilidades.

A estrutura organizacional da empresa é composta de duas pessoas, sendo que são os seus próprios sócios, não tendo até o momento, funcionários contratados.

A sociedade é composta por dois sócios, e é dividida da seguinte forma:

Sócio 1: DEISE ANNE FRANCO COUTO

Sócio 2: DIRCYLENE COUTO DOS SANTOS

A sócia número 1 tem dentre suas responsabilidades a organização administrativa da empresa, tais como: controle financeiro, vendas, divulgação, atualização do site, abertura de emails e atendimento aos clientes. Enquanto que a outra sócia é a chefe de produção. Dentre as suas atribuições, podemos citar: a produção dos bolos, entrega dos produtos, compras e controle do estoque.

A empresa foi firmada legalmente, na forma jurídica de Sociedade por Quotas de responsabilidade Limitada, com enquadramento no Simples, que é a unificação

4.4 PRODUTOS

Para a operacionalização da empresa foram necessárias a definição dos produtos e suas variações, bem como todos os aspectos inerentes a ele, como embalagem, logotipo e sistemas de entrega.

A empresa Bolo Brigadeiro tem três segmentos de bolos.

- a. Bolos-brigadeiro;
- b. Bolos especiais; e,
- c. Tortas e cheesecakes;

O principal segmento é o de bolo-brigadeiro. Este bolo é o carro-chefe da empresa. O bolo-brigadeiro foi escolhido por ser um produto dinâmico e de forte apelo visual e gustativo, além de ser muito popular entre crianças e adultos de qualquer idade.

Este bolo tem uma ampla aceitação. É servido em diferentes situações, como em comemorações, *coffee breaks*, confraternizações, cafés-da-tarde, festas infantis e de adultos.

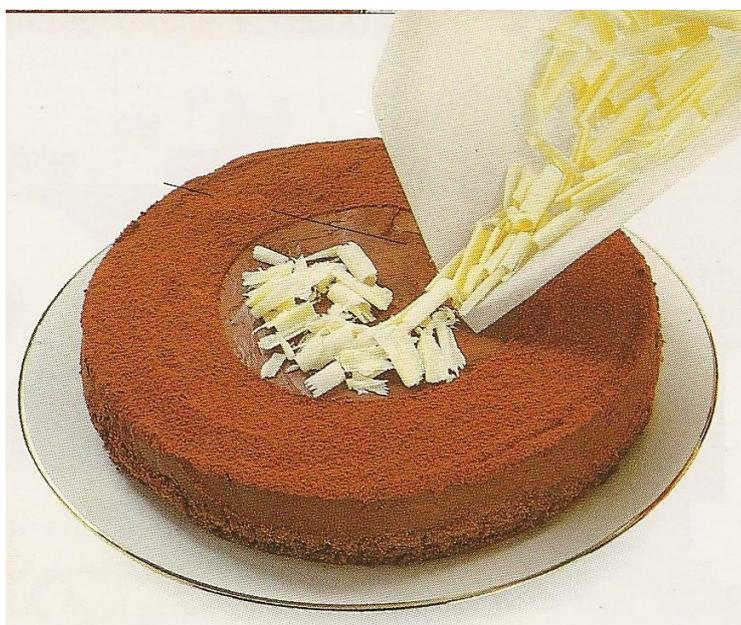
Figura 4 – Bolo Brigadeiro Tradicional



Fonte: Empresa Bolo Brigadeiro

O bolo-brigadeiro, é o resultado da montagem de dois bolos de chocolate, interligados com uma generosa quantidade de recheio (à escolha) e com uma farta cobertura da massa brigadeiro (ou à escolha), sendo finalizado conforme o gosto do cliente. Como o pedido é feito por antecedência, é possível personalizá-lo ainda mais, criando outras formas de recheios, formatos e acabamentos.

Figura 5 – Bolo Brigadeiro com raspas de chocolate branco.



Fonte: Empresa Bolo-Brigadeiro

Os bolos-brigadeiro podem ser personalizados quanto ao recheio e cobertura. As opções de recheios, são: doce de leite, brigadeiro, damasco ou côco. Para a escolha da

cobertura, são sugeridas cinco opções. Elas podem ser de chocolate granulado com brigadeirinhos (bolo-brigadeiro tradicional)¹, biscoito de chocolate BIS, raspas de chocolate², jujubas coloridas, confetes coloridos de chocolate.

Os **bolos especiais** constituem uma linha diferenciada de bolos. Nesse segmento estão o bolo xadrez com gotas de chocolate, o bolo de chocolate com *nuts* portuguesa, o bolo de festa com merengue e a torta de damasco com avelãs.

Figura 6 - Bolo xadrez com gotas de chocolate



Fonte: Empresa Bolo-Brigadeiro

¹ Ver foto do Bolo-brigadeiro tradicional.

² Ver foto do Bolo-brigadeiro com raspas de chocolate branco.

Figura 7 - Torta de damasco com avelãs



Fonte: Empresa Bolo-Brigadeiro

Estes bolos tem um apelo especial também para as festas de adultos, natal e *reveillon*. além do uso de glacês e ganaches.

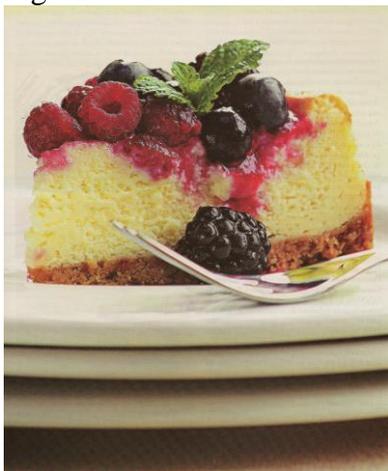
Figura 8 - Bolo de chocolate com nuts portuguesa e Bolo festa com merengue



Fonte: Empresa Bolo-Brigadeiro

No seguimento de tortas e cheesecakes, as opções são a torta de limão, torta de chocolate com merengue, cheesecake de amoras e framboesas e cheesecake de goiabada.

Figura 9 - Cheesecake de amoras e framboesas



Fonte: Empresa Bolo-Brigadeiro

Figura 10 - Torta de chocolate com merengue



Fonte: Empresa Bolo-Brigadeiro

É importante ressaltar que o mercado hoje tem uma demanda por produtos diet e light, o que requer conhecimentos e produtos específicos para a produção desses bolos. No momento a empresa não tem essa opção mas está nos planos de futuramente disponibilizar também este tipo de produto.

Informações gerais sobre um bolo-brigadeiro:

- a. **Produto:** Bolo

- b. **Classificação :** Alimento
- c. **Componentes base:** Farinha de trigo, leite integral, cacau em pó, fermento químico em pó, sal, manteiga, leite condensado, chocolate, açúcar, ovos.
- d. **Apresentação:** bolo recheado e com cobertura
- e. **Prazo de Validade:** 5 dias, a contar da data de fabricação.
- f. **Modo de preparo:** Retirar da embalagem e servir.
- g. **Registro no MS (Ministério da Saúde):** Dispensado de registro
- h. **Embalagem:** embalagem plástica descartável
- i. **Condições de Armazenamento:** Deve ser armazenado em local refrigerado entre 14° C a 20° C, até o consumo.
- j. **Contra-Indicações:** pessoas diabéticas e pessoas que precisam perder peso.

4.4.1 Embalagem

A embalagem tornou-se um elemento-chave na promoção do produto. Empresas que negligenciaram o poder da embalagem perderam espaço no mercado. A embalagem reflete a imagem da empresa. Ela pode representar conceitos, credibilidade, responsabilidade social, segurança. Por isso, na escolha da embalagem foi dada uma especial atenção quanto ao tipo de material, cor, textura, fechamento, segurança entre outros aspectos, para não causar confusões, e ainda, agregar valor ao produto. Com isso, buscou-se uma embalagem que assegurasse a chegada do produto ao seu destino final, com segurança, qualidade e higiene.

No momento são utilizadas ainda as embalagens plásticas descartáveis, e em breve a empresa já estará com uma embalagem de acordo com as normas da vigilância sanitária e levando nela, o logotipo da empresa.

4.4.2 Logotipo

O logotipo é a forma particular como o nome da instituição ou produto é representado graficamente, pela simples escolha de uma fonte de texto ou desenho original de uma fonte específica.

Para a Bolo Brigadeiro foi desenvolvido uma identidade visual, tendo como critério a escolha do marron, porque lembra o chocolate, e a cor amarela, por contrastar muito bem sobre o marron, além de ser uma cor alegre e chamativa. O símbolo “@” foi escolhido para identificá-la como uma empresa virtual.

Figura 11 – Logotipo da Bolo Brigadeiro



Fonte: Empresa Bolo Brigadeiro

O logotipo é aplicado no site e em todo o material promocional, como folder, ímã de geladeira, e-mail marketing etc..

Figura 12 - Cartão de visita da Bolo Brigadeiro.



Fonte: Empresa Bolo Brigadeiro.

4.5 ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

O conhecimento do mercado é uma etapa essencial do plano de negócios. Aqui são apresentados o mercado-alvo, a apresentação dos principais concorrentes diretos, os fornecedores de materiais diretos e indiretos da organização.

4.5.1 O mercado consumidor potencial

Além dos compradores reais, existe um mercado potencial que se pretende alcançar. O público-alvo dos produtos Bolo Brigadeiro são as pessoas de médio a alto poder aquisitivo.

Observa-se que as mulheres são de um modo geral, as potenciais compradoras dos bolos. Elas costumam ter uma relação mais estreita com os doces, e com a organização de festas e encontros tanto de amigos quanto das festas de família, sem falar que é ela que detém o poder de decisão de compra da casa.

É importante também analisar que o cliente pode ter razões abstratas, como forma de motivação para comprar um bolo: ele, por si só é um presente, e pode ter o apelo junto a esse público, como o de um pedido de desculpas, ou um bolo de boas-vindas, por exemplo.

Através da segmentação dos mercados potenciais apresentadas abaixo, serão desenvolvidas estratégias de marketing que tenham o apelo de maior eficácia junto a a cada público apresentado.

É visto como potenciais compradores, as casas de festas infantis, as escolas particulares do pré-escolar até os do ensino médio, e clientes residentes em condomínios e prédios residenciais de alto-padrão.

Os profissionais liberais, empresas, consultórios, clínicas e salões de beleza, compõem também o mercado consumidor potencial.

O fechamento de parcerias com *delicatessens*, como o Empório Bocaiúva, que é especializado na venda de alimentos e bebidas finas, também é uma alternativa viável para atender também esse público potencial.

As casas noturnas e bares na Lagoa da Conceição tem um enorme potencial de compra, visto que é comum pequenos grupos juntarem-se para comemorar o aniversário com amigos. Tais estabelecimentos não produzem bolo. Como são feitas reservas de mesas para esses encontros, é natural que se ofereça o bolo de aniversário também. Algumas casas noturnas que não produzem bolo: Vecchio Giorgio, John Bull Pub, Café do Sol, El Mexicano, Bar Drakkar, entre outros.

4.5.2 Mercado concorrente efetivo

As confeitarias são as concorrentes diretas da empresa Bolo Brigadeiro. Essas lojas são empresas reais, ou seja, atuam com uma estrutura física, e estão localizadas em locais de grande acesso ao público. Foram identificadas as três empresas que representam concorrência direta, que são: a Chuvisco, Casa das Tortas e a Brunella.

1- Confeitaria Chuvisco

Escritório Central da Chuvisco: Rua Cel. Luiz Caldeira, 297 - Itacorubi – Florianópolis, SC - CEP 88034-110 - Fone/Fax (48) 3334.8883 – Site: www.chuvisco.com.br.

Esta é a mais conhecida e renomada confeitaria da ilha. É tida como referência em doces em Florianópolis. Ganhou pela terceira vez consecutiva, como “o melhor doce da cidade”, eleita pela Revista Veja Florianópolis. Tem uma central de produção no Itacorubi, e lojas/café espalhadas pela cidade. Tem 45 tipos de tortas, inclusive com opções sem lactose e tortas diet. Além de pronta-entrega, aceitam pedidos sob encomenda.

2- Casa das Tortas

Rua Presidente Coutinho, 636 – Centro - Florianópolis, SC – Fone (48) 3223-6409. Site: www.casadastortas.com.br.

Tradicional confeitaria da cidade, com 22 anos de existência e de origem alemã. Opera com serviços de tele-entrega, encomendas e coffee breaks. As entregas são realizadas de segunda à sábado das 12h às 18h, em veículos próprios e climatizados para a entrega de encomendas. A empresa tem uma central de produção, uma loja própria e cinco pontos de vendas que comercializam produtos com sua marca.

3 – Brunella Confeitaria

Beiramar Shopping, 3º piso. – Florianópolis-SC.

Esta loja é inspirada nas confeitarias européias. A Brunella é, segundo o seu próprio site, reconhecida por oferecer produtos diferenciados de alto requinte artesanal. Fundada em 1967 em São Paulo, a marca foi adquirida pela International Meal Company (IMC) em 2007. Conta atualmente com 16 lojas nas cidades de São Paulo, Santos, Curitiba, Florianópolis e Goiânia. A loja, tem uma linha variada de tortas e bolos, sendo dezessete no total. Ela oferece também uma linha de bolos diet. Dentre eles, destacam-se o Sorvete Crocante, o Bolo Floresta Negra, a Torteleta de Morango e o Bolo Magalhães.

Num segmento mais caseiro, estão as boleiras profissionais, que só trabalham com pedidos sob encomenda e tem como diferencial a personalização de bolos ao gosto de seus clientes.

Existem ainda, outros concorrentes, como as padarias e os supermercados. Estes estabelecimentos se diferenciam pela pronta-entrega, variedade de produtos com diferentes sabores e tamanhos e, preço bem acessível.

4.5.3 O mercado fornecedor

O estabelecimento de parcerias com fornecedores que sejam confiáveis, quando nos referimos aos aspectos de entrega, prazo, preço e qualidade, tem imensa importância na realização das compras.

O mercado fornecedor de matéria-prima é bem amplo. Muitos dos itens são encontrados em supermercados e lojas de artigos e produtos alimentares para festas. Podem ser citados: os supermercados Angeloni, Imperatriz, Big e Hippo Supermercado. Quanto às lojas de artigos para festas temos a Caracol e a Xandoca.

Há também, as empresas atacadistas, que algumas vezes oferecem preços mais competitivos, tais como: Nutrifrios, Baia Norte, Dequech, Sardagna e Comprefort.

4.5.4 A distribuição

A distribuição da linha de produtos da empresa Bolo Brigadeiro será feita de forma direta, ou seja, o cliente realiza a compra diretamente com o estabelecimento através do site ou do telefone, ou ainda, através dos estabelecimentos com os quais a empresa tem parceria. Todos os produtos da Bolo Brigadeiro contam com o serviço de entrega em ambos os casos. Porém, existe um limite de área para a entrega gratuita, conforme especificado abaixo:

- Regiões com entrega gratuita:

Lagoa da Conceição, Barra da Lagoa, Rio Tavares, Trindade, Agrônômica, Avenida Beiramar, Centro, Itacorubi e João Paulo.

- Regiões com taxa de entrega a R\$ 10,00

Cacupé, Santo Antonio de Lisboa, Sambaqui, Ratonés, Jurerê e Jurerê Internacional e arredores.

- Regiões com taxa de entrega a R\$ 15,00

Sambaqui, Ingleses, Santinho, Canasvieiras, Lagoinha e Praia Brava.

4.5.5 Publicidade/ promoção

A divulgação da linha de produtos, atualmente é feita basicamente pela propaganda boca-a- boca.

Todo o trabalho de divulgação é dependente do marketing de relacionamento. Para a captação de públicos diferentes, são deixados bolos nos estabelecimentos para a degustação do produto.

O site também é uma importante ferramenta de divulgação, mas precisa de reformulação e divulgação.

A decisão em se fazer um plano de marketing é justamente para ampliar o campo de divulgação da empresa e de seus produtos, que mais adiante serão especificadas e detalhadas as ações estratégicas de marketing mais pertinentes.

4.6 ASPECTOS FINANCEIROS

O planejamento financeiro é uma ferramenta essencial tanto para quem ainda planeja abrir um negócio quanto para a administração financeira de uma empresa. Através dele é possível visualizar e projetar os dados financeiros de uma empresa. Sua utilização, como colocado por Gitman (2004) auxilia na tomada de decisões de como e de quanto aplicar os recursos.

Tal análise permite, por exemplo, orientar nas decisões de aplicação ou não no desenvolvimento de novos produtos, ampliação da empresa. Permite avaliar ainda a modificação ou não do seu modelo de negócio.

O entendimento da saúde financeira de uma organização deve ser encarado como uma vantagem competitiva. Tais conhecimentos proporcionam segurança nas decisões referentes a quanto gastar, quanto reter ou quanto investir na empresa, de tal forma que garanta a continuidade da organização.

4.6.1 Investimento fixo

O investimento fixo corresponde aos bens e serviços adquiridos para a abertura do negócio. Tais investimentos referem-se à aquisição de máquinas, equipamentos, móveis, utensílios e veículo para a operação da Bolo Brigadeiro. Foram relacionados os bens, a quantidade de cada item e o valor que foi desembolsado.

Quadro 3 – Investimentos fixos totais

Item	Descrição	Total (R\$)
1	A- Máquinas e equipamentos	10.350,00
2	B - Móveis e utensílios	2.642,00
3	C - Veículos	10.000,00
Total dos investimentos fixos		22.992,00

Fonte: elaborado pela autora

4.6.2 Capital de Giro

O capital de giro diz respeito aos recursos financeiros necessários ao andamento operacional da organização. Para isso, foi necessário considerar o valor do estoque para a operação, através do levantamento do valor das matérias-primas, e ainda, o cálculo do financiamento das vendas e o pagamento das despesas. O estoque inicial (quadro 4) estão descritas as matérias-primas indispensáveis à fabricação dos bolos e tortas.

Quadro 4 – Estimativa do estoque inicial

Item	Produto	Quant.	Unid	Valor Unit.	Total
1	Açúcar	10	kg	1,60	16,00
2	Achocolatado nescau	2	kg	5,50	11,00
3	Amora congelada	2	kg	10,00	20,00
4	Bicarbonato	0	kg	11,00	2,20
5	Biscoito BIS	4	pct	2,68	10,72
6	Biscoito maisena	1	kg	7,50	3,75
7	Cenoura	1	kg	1,15	1,15
8	Choc em pó	1	kg	15,50	15,50
9	Chocolate ao leite	2	kg	14,48	28,96
10	Chocolate granulado	1	kg	14,93	14,93
11	Chocolate hidrogenado	1	kg	16,00	16,00
12	Chocolate meio-amargo	2	kg	15,15	30,30
13	Chumbinho chocolate	1	kg	18,00	18,00
15	Cognac	700	ml	0,02	14,00
16	Confetes M&M	4	pct	3,49	13,96
17	Creme cheese	4	kg	17,92	64,51
18	Creme de leite UHT	2	kg	8,00	16,00
19	Creme de leite 3,5kh (6,21)	4	kg	6,21	21,74
20	Damasco	1	kg	18,90	18,90
21	Doce de leite	1	kg	9,73	9,73
22	Farinha de trigo especial	10	kg	1,30	13,00
23	Fermento em pó para bolo	1	kg	21,56	10,78
24	Framboesa congelada	1	kg	31,60	31,60
26	Gelatina em folha incolor	20	gr	0,63	12,60
27	Gelatina incolor (em pó)	3	gr	0,07	0,21
28	Glicose	100	ml	0,06	6,00
29	Goiabada	1	kg	5,60	5,60
30	Jujubas coloridas	1	kg	18,00	18,00
32	Leite condensado	30	lata	2,20	66,00
33	Leite longa vida	10	l	1,80	18,00
34	Licor de chocolate	1	un	14,00	14,00
35	Manteiga	3	kg	8,29	24,87
36	marron glacê (<i>nuts</i> portuguesa)	1	kg	65,00	65,00
37	Mirtilo congelado	1	kg	22,64	22,64
38	Morango congelado	2	kg	8,00	16,00
40	Ovos	2	kg	5,00	10,00
TOTAL A					681,65

Fonte: elaborado pela autora

Para calcular a necessidade líquida de capital de giro foi necessário conhecer antes os prazos médios de vendas (Quadro 5), compras (Quadro 6) e de estocagem (Quadro 7).

O prazo médio de vendas (Quadro 5) apresentado abaixo mostra o prazo concedido aos clientes para que estes efetuem o pagamento do que compraram e sua equivalência em

termos percentuais. Como a maioria das vendas (80%) são realizadas à vista, o prazo médio de recebimentos é de apenas 1,4 dias.

B – Caixa Mínimo

Quadro 5 - Cálculo do prazo médio de vendas

Item	Descrição	(%)	Número de dias	Média Pond em dias
1	Vendas à vista	80%	0	0
2	Vendas à prazo	20%	7	1,4
Prazo médio de vendas total				1,4

Fonte: elaborado pela autora

Já no quadro abaixo, é apresentado o cálculo do prazo médio (quadro 6) dado pelos fornecedores para o pagamento dos produtos e serviços adquiridos pela Bolo Brigadeiro. Dessa forma, foi apurado que a empresa tem cerca de 10 dias para pagamento de seus fornecedores.

Quadro 6 - Cálculo do prazo médio de compras

Item	Descrição	(%)	Número de dias	Média Pond. em dias
1	À vista	40%	0	0
2	À prazo (1)	30%	14	4,2
3	À prazo (2)	30%	21	6,3
Prazo médio de compras total				10,5

Fonte: elaborado pela autora

No caso do cálculo da necessidade média de estoques (quadro 7) é mostrado o prazo médio do número de permanência da matéria-prima nos estoques da empresa, que é de 12 dias. Abrange desde a data em que é feito o pedido ao fornecedor até o momento em que os produtos são vendidos.

Quadro 7 - Cálculo da necessidade média de estoques

Item	Descrição	Dias
1	Necessidade média de estoques	12,0

Fonte: elaborado pela autora

A necessidade líquida de capital de giro (em dias) identificados no quadro 8, foi obtido através da diferença entre os recursos da empresa que se encontram fora do seu caixa

(contas a receber + estoques) e os recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores). Como o resultado foi positivo, indica que a empresa fica 2,9 dias, conforme quadro 9, fica a descoberto, significando que a empresa necessita de caixa nesse período para cobrir seus gastos e financiar clientes.

Quadro 8 - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias

Item	Recursos da empresa fora do seu caixa	Dias
1	Contas a Receber – prazo médio de vendas	1,4
2	Estoques – necessidade média de estoques	12,0
	Subtotal 1	13,4

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 9 - Recursos de terceiros no caixa da empresa

Item	Descrição	Dias
1	Fornecedores – prazo médio de compras	10,5
	Subtotal 2	10,5
	Necessidade Líq. Capital de Giro/dias (Sub1-2)	2,9

Fonte: elaborado pela autora

Depois de levantado o custo direto e indireto, foi possível determinar o caixa mínimo em dinheiro apresentado abaixo, no quadro 11. O caixa mínimo é o resultado da multiplicação entre a necessidade líquida de capital de giro em dias, pelo custo total diário da empresa.

Quadro 10 – Caixa Mínimo

Item	Descrição	R\$
1	Custo Direto/Indireto	5.472,13
2	Custo total diário (item 3 ÷ 30 dias)	182,40
53	Necessidade Líq. de Capital de Giro em dias	2,9
	Total B – Caixa Mínimo (item 4 x 5)	528,97

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 11 - Resumo do capital de giro

Item	Descrição	Total (R\$)
1	A – Estoque Inicial	681,65
2	B – Caixa Mínimo	528,97
Total do capital de giro (A+B)		1.210,61

Fonte: elaborado pela autora

A partir da soma do valor do estoque inicial e do caixa mínimo, chegou-se à conclusão de que são necessários R\$ 1.210,61 em valores monetários para cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa (quadro 11).

4.6.3 Investimentos pré-operacionais

Antes da inicialização das atividades, houve gastos com a legalização da empresa, reformas, divulgação, treinamentos e outras despesas conforme apresentados abaixo:

Quadro 12 - Resumo dos investimentos pré-operacionais

Item	Tipos de despesa	Total da despesa
1	Despesas com legalização	1.300,00
2	Despesa com reformas	1.200,00
3	Despesa com divulgação	2.390,00
4	Despesa com curso e treinamento	1.130,00
5	Outras despesas	1.218,78
Total de investimentos pré-operacionais		7.238,78

Fonte: elaborado pela autora

4.6.4 Investimento total e fonte de recursos

Depois de levantado os valores dos investimentos fixos, e pré-operacionais, são apresentados o total investido no negócio. Quanto à fonte de recursos financeiros, os recursos foram 100% próprios, sendo que não foi necessário realizar empréstimos de terceiros.

Quadro 13 – Resumo dos investimentos totais

Item	Descrição dos investimentos	Valor (R\$)	%
1	Investimentos Fixos (Quadro 3)	22.992,00	73%
2	Capital de Giro (Quadro 11)	1.210,61	4%
3	Investimentos Pré-Operacionais (Quadro 12)	7.238,78	23%
Total		31.441,39	100%

Fonte: elaborado pela autora

Quadro 14 - Fonte dos recursos financeiros

Item	Fontes de recursos	Valor (R\$)	%
1	Recursos próprios	31.441,39	100%
2	Recursos de terceiros	0,00	0
Total		31.441,39	100%

Fonte: elaborado pela autora

4.6.5 Estimativa do faturamento médio mensal

Através do levantamento da quantidade de venda média de cada produto da Bolo Brigadeiro foi possível estabelecer uma receita média/mês. A receita estimada é de R\$ 12.080,00/mês considerando as quantidades por tipo de produto e seu respectivo valor unitário de venda.

Quadro 15 - Estimativa do faturamento médio mensal

Item	Produto	Preço Unit.	Quant Estim.	Receita
1	Torta merengue de limão	60,00	40	2400,00
2	Torta de chocolate c/ merengue	70,00	12	840,00
3	Cheese cake de amoras e framboesas	75,00	6	450,00
4	Cheese cake de goiabada	60,00	30	1800,00
5	Bolo xadrez gotas de chocolate	90,00	10	900,00
6	Bolo de chocolate com <i>nuts</i> portuguesa	120,00	7	840,00
7	Bolo de festa com merengue	70,00	5	350,00
8	Torta de damasco com chocolate	90,00	4	360,00
9	BB Tradicional	60,00	12	720,00
10	BB Chocolate e biscoito BIS	90,00	8	720,00
11	BB c/ confetes coloridos de chocolate	90,00	12	1080,00
12	BB com jujubas coloridas	90,00	10	900,00
13	BB com raspas de chocolate	90,00	8	720,00
	Total	73,66	164	12.080,00

Fonte: elaborado pela autora

4.6.6 Apuração do custo da mercadoria vendida

Para chegar ao custo da mercadoria vendida foi necessário levantar a ficha-técnica de cada produto, para se chegar ao custo da matéria-prima. Na outra coluna é apresentado o valor médio de outros custos que envolvem os custos com, água, luz, telefone, gás, combustível, e embalagem.

Quadro 16 - Apuração do custo da mercadoria vendida

Item	Produtos	Custos		CMV (R\$)
		Custo MP (R\$)	Outros cust Dir (R\$)	
1	Torta merengue de limão	13,49	10,07	23,56
2	Torta de chocolate c/ merengue	15,37	10,07	25,44
3	Cheese cake de amoras e framboesas	27,02	10,07	37,09
4	Cheese cake de goiabada	21,04	10,07	31,11
5	Bolo xadrez gotas de chocolate	22,34	10,07	32,41
6	Bolo de chocolate com <i>nuts</i> portuguesa	48,94	10,07	59,01
7	Bolo de festa com merengue	17,61	10,07	27,68
8	Torta de damasco com chocolate	18,96	10,07	29,03
9	BB Tradicional	25,94	10,07	36,01
10	BB Chocolate e biscoito BIS	32,74	10,07	42,81
11	BB c/ confetes coloridos de chocolate	35,18	10,07	45,25
12	BB com jujubas coloridas	35,67	10,07	45,74
13	BB com raspas de chocolate	27,67	10,07	37,74

Fonte: elaborado pela autora

4.6.7 Custo da Mercadoria Vendida – CMV

No quadro abaixo são apresentados os custos da mercadoria vendida. Foram consideradas para o cálculo, quantidades de cada produto, multiplicando-se pelo custo total unitário, para daí chegar ao CMV. Na coluna “custo total unitário” estão incluídos os custos relativos à matéria-prima, água, luz, telefone, gás, combustível, embalagem.

Quadro 17 – Custo da Mercadoria Vendida - CMV

Item	Produto	Vendas (unid)	Custo Tot Unit (R\$)	CMV (R\$)
1	Torta merengue de limão	40	23,56	942,40
2	Torta de chocolate c/ merengue	12	25,44	305,28
3	Cheese cake de amoras e framboesas	6	37,09	222,54
4	Cheese cake de goiabada	30	31,11	933,30
5	Bolo xadrez gotas de chocolate	10	32,41	324,10
6	Bolo de chocolate com <i>nuts</i> portuguesa	7	59,01	413,07
7	Bolo de festa com merengue	5	27,68	138,40
8	Torta de damasco com chocolate	4	29,03	116,12
9	BB Tradicional	12	36,01	432,12
10	BB Chocolate e biscoito BIS	8	42,81	342,48
11	BB c/ confetes coloridos de chocolate	12	45,25	543,00
12	BB com jujubas coloridas	10	45,74	457,40
13	BB com raspas de chocolate	8	37,74	301,92
	TOTAL	164		5.472,13

Fonte: elaborado pela autora

4.6.8 Custo total por produto

Neste quadro, foi incluído o valor referente à margem de contribuição por produto. A margem de contribuição representa o quanto a empresa tem para pagar as despesas fixas e gerar o lucro líquido. Assim foi considerado o valor dos custos fixos da empresa (quadro 22) para calcular o valor médio de contribuição por produto.

Quadro 18 – Custo total por produto

Item	Produtos	Custos Diretos		CMV (R\$)	Margem de Contrib. (R\$)	Custo do Produto (R\$)
		Custo MP (R\$)	Outros custos Diretos (R\$)			
1	Torta merengue de limão	13,49	10,07	23,56	18,55	42,11
2	Torta de chocolate c/ merengue	15,37	10,07	25,44	18,55	43,99
3	Cheese cake de amoras e framboesas	27,02	10,07	37,09	18,55	55,64
4	Cheese cake de goiabada	21,04	10,07	31,11	18,55	49,66
5	Bolo xadrez gotas de chocolate	22,34	10,07	32,41	18,55	50,96
6	Bolo de chocolate com <i>nuts</i> portuguesa	48,94	10,07	59,01	18,55	77,56
7	Bolo de festa com merengue	17,61	10,07	27,68	18,55	46,23
8	Torta de damasco com chocolate	18,96	10,07	29,03	18,55	47,58
9	BB Tradicional	25,94	10,07	36,01	18,55	54,56
10	BB Chocolate e biscoito BIS	32,74	10,07	42,81	18,55	61,36
11	BB c/ confetes coloridos de chocolate	35,18	10,07	45,25	18,55	63,80
12	BB com jujubas coloridas	35,67	10,07	45,74	18,55	64,29
13	BB com raspas de chocolate	27,67	10,07	37,74	18,55	56,29

Fonte: elaborado pela autora

4.6.9 Estimativa dos custos de comercialização

Aqui, estão apresentados os gastos com impostos. Esse tipo de despesa incide diretamente sobre as vendas e, assim como o custo com materiais diretos ou mercadorias vendidas, é classificado como um custo variável. Para calculá-lo, foi aplicado, sobre o total das vendas previstas, o percentual dos impostos que é de 4,5%.

A empresa é optante do SIMPLES, um regime tributário diferenciado que unifica e simplifica a arrecadação de oito impostos e contribuições federais, estaduais e municipais, instituído pelo Estatuto Nacional das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar n. 123/2006). O Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições

devidos pelas Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) envolve os três entes com competência tributária - União, Estados e Municípios. O Simples Nacional, também conhecido como Super Simples, implica no recolhimento, mediante um único documento de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições: IRPJ, PIS, COFINS, IPI, CSLL, INSS, ICMS e ISS. (http://www.sefaz.ms.gov.br/ti/Simples_Nacional.htm)

Quadro 19 – Estimativa dos custos de comercialização

Item	Descrição	%	Faturamento	Custo Total
1	Impostos - SIMPLES	4,5%	12.080,00	543,60
TOTAL				543,60

Fonte: elaborado pela autora

4.6.10 Estimativa com custos de Mão-de-Obra

A produção é toda realizada pelos sócios, sendo assim, são pagos mensalmente o valor de um salário mínimo para cada um a título de pró-labore. O pró-labore que é a remuneração do trabalho efetuado pelos sócios. Foi considerado o percentual médio de 35% de encargos (FGTS, férias, 13º salário, INSS) etc..

Quadro 20 - Estimativa com custos de Mão-de-Obra

Item	Função	Nº de Empregado	Salário Mensal	Encargos sociais %	Encargos sociais R\$	Total R\$
1	Sócio gerente	1	465,00	35%	163,00	628,00
2	Sócio - chefe produção	1	465,00	35%	163,00	628,00
Total		2	930,00	35%	326,00	1.256,00

Fonte: elaborado pela autora

4.6.11 Custo com Depreciação

A Depreciação é o reconhecimento da perda do valor dos bens pelo uso. Como explicado por Gitman (2004) a depreciação é utilizada para fins fiscais e de divulgação de resultados financeiros.

Quadro 21 – Custos com Depreciação

Item	Descrição	Valor do Bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual \$	Depreciação Mensal \$
1	Máquinas e equipamentos	10.350,00	10	1.035,00	86,25
2	Móveis e utensílios	2.642,00	5	298,40	24,87
3	Uno Mille - ano 1997	10.410,00	5	2.082,00	173,50
		23.402,00		3.415,40	284,62

Fonte: elaborado pela autora

4.6.12 Estimativa de custos fixos operacionais

No quadro abaixo foram listados as despesas fixas da Bolo Brigadeiro. Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período. Pois independente da empresa produzir bolos ou não, ainda assim, terá que pagar as despesas listadas, independente do nível de faturamento do negócio.

Quadro 22 - Estimativa de custos fixos operacionais mensais

Item	Descrição	Custo Mensal (R\$)
1	Aluguel	600,00
2	IPTU	28,00
3	Honorários do contador	465,00
4	Pró-labore	1255,50
5	Material de limpeza	25,00
6	Material de escritório	13,00
7	Depreciação	284,62
TOTAL		2.671,12

Fonte: elaborado pela autora

4.6.13 Demonstração do Resultado Operacional Mensal

A demonstração de resultado segundo Gitman (2004) é o resumo dos resultados operacionais da empresa durante um certo período. Abaixo a demonstração do resultado operacional da Bolo Brigadeiro, considerado o período após 30 dias.

23 – Demonstração do Resultado Operacional (mensal)

Item	Quadro	Descrição	Valor (R\$)	%
1		Receita total com vendas	12.080,00	100%
2		Custos dos Produtos vendidos (CMV)	5.472,13	45%
3		Lucro Bruto	6.607,87	
4		(-) Impostos sobre vendas	543,60	4,5%
5		Lucro Bruto após a apuração dos impostos	6.015,73	
6		Margem de Contribuição (1-2)	6.064,27	50%
7		(-) Custos fixos totais	2.671,12	22%
Lucro do Resultado Operacional			3.393,15	28%

Fonte: elaborado pela autora

Através da demonstração apresentada percebe-se que a empresa tem um lucro muito satisfatório em termos percentuais.

4.6.14 Indicadores de Viabilidade

Os indicadores de viabilidade são ferramentas que possibilitam ao empresário fazer uma interpretação do ponto de vista financeiro de sua empresa, conforme colocado por Chér (2002).

Há vários índices que podem ser utilizados nessa análise, mas para a análise da Bolo Brigadeiro foram selecionados os indicadores de ponto de equilíbrio, lucratividade, rentabilidade e retorno sobre o valor investido.

4.6.14.1 Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio como já explicado por Sanvicente é uma das técnicas mais úteis e facilmente aplicáveis para conhecer o desempenho de uma empresa. O ponto de equilíbrio acontece quando o resultado operacional é nulo porque a receita é igual às despesas.

$$\text{PE} = \text{Custo fixo total} \div \text{*Índice de Margem de contribuição}$$

$$\text{*} \text{Índice de margem de contribuição} = (\text{Receita} - \text{custo variável}) \div \text{Receita total}$$

$$\text{PE} = \text{R\$ } 2.671,12 \div 0,50$$

$$\text{PE} = \text{R\$ } 5.342,24$$

Analisando tais dados, percebe-se que se a empresa vender no mínimo o valor de R\$ 5.342,24 será o suficiente para honrar com seus custos fixos. Em quantidades de bolos vendidos, esse valor corresponde a comercialização de aproximadamente 73 bolos/mês, considerando-se o valor de venda média dos produtos que é de R\$ 73,66.

Para calcular o índice de margem de contribuição (IMC) foi utilizado o cálculo abaixo:

,

IMC = receita – custo variável ÷ receita total

IMC = R\$ 12.080,00 – R\$ 6.015,73 ÷ R\$ 12.080,00

IMC = R\$ 6.064,27 ÷ R\$ 12.080,00

IMC = 0,50

4.6.14.2 Lucratividade

O índice de lucratividade é um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade da empresa. Para calculá-lo foi considerada a fórmula abaixo:

$$L = (\text{lucro líquido} \div \text{receita total}) \times 100$$

L = R\$ 3.393,15 ÷ R\$ 12.080,00 x 100

L = 0,28 x 100

L= 28%

Através do índice de 28% a.m. percebe-se que a empresa apresenta uma boa capacidade de gerar lucro.

4.6.14.3 Rentabilidade

Este índice mede o retorno do capital investido pelos sócios na empresa. Ele indica a atratividade do negócio e é obtido sob a forma de percentual. O *return on investment* - ROI é apresentado sob a forma de unidade de tempo (mês ou ano).

$$ROI = \text{lucro líquido} \div \text{ativo total}$$

$$\text{ROI} = \text{R\$ } 3.393,15 \div \text{R\$ } 31.441,39 \times 100$$

$$\text{ROI} = 0,10 \times 100$$

$$\text{ROI} = 10,74\% \text{ a.m.}$$

Comparando o índice acima de 10,74% a.m aos índices de rentabilidade do mercado financeiro, como poupança ou fundos de renda fixa, este índice está bem acima, o que sinaliza ser um negócio bem sucedido em potencial.

4.6.14.4 Prazo de retorno do investimento

Assim como a rentabilidade, o prazo de retorno do investimento também é um indicador de atratividade. Ele indica ainda, o tempo necessário para que os sócios recuperem o que foi investido.

Prazo de retorno do investimento = investimento total ÷ lucro líquido mensal

$$\text{PR} = 31.441,39 \div 3.393,15$$

$$\text{PR} = 9,3 \text{ meses}$$

Isso significa que mantidas as médias de venda, no prazo de 9,3 meses os sócios terão recuperado, sob a forma de lucro, tudo o que foi gasto com a montagem da empresa.

Abaixo é mostrado um resumo dos indicadores apresentados.

Quadro 24 - Resumo dos indicadores de viabilidade

Item	Descrição	Resultado
1	13.1. Ponto de equilíbrio	R\$ 5.342,24 ou 73 bolos
2	13.2. Lucratividade	28% a.m.
3	13.3. Rentabilidade	10,79% a.m.
4	13.4. Prazo de retorno do investimento	9,3 meses

Fonte: elaborado pela autora

5 PLANO DE MARKETING

Como proposto por Ferrell *et al.* (2005) um plano de marketing deve ser pensado como um projeto de ação, como um manual, onde indica como implementar, avaliar e controlar o marketing.

Inicialmente neste trabalho, encontra-se a introdução a respeito da empresa e do estudo e sumário executivo, o diagnóstico da situação atual da empresa, a análise do ambiente em que se encontra, através do entendimento de forças e fraquezas, e das oportunidades e ameaças. seus principais concorrentes, clientes e fornecedores.

5.1 INTRODUÇÃO E SUMÁRIO EXECUTIVO

Como o pedido de bolos e tortas sob encomenda aumentou significativamente, esse crescimento levou um dos sócios a optar por trabalhar por conta própria, já que seus ganhos com a produção de bolos superou os vencimentos que estava tendo como funcionária de uma determinada empresa. Com o apoio de familiares, o que era inicialmente um “bico” tornou-se um negócio. Depois de feita essa análise, decidiu-se pela abertura da empresa em forma de sociedade. Daí a necessidade em se desenvolver um plano de marketing para divulgar a empresa Bolo Brigadeiro como uma referência em bolo-brigadeiro e tortas atuando no meio virtual.

Através da elaboração de um plano de marketing, objetiva-se divulgar a empresa de modo a conquistar um espaço no mercado de bolos e tortas na ilha de Florianópolis. Espera-se através de ações estratégicas, que a Bolo Brigadeiro possa incrementar em 30% a receita da empresa 4 meses após a sua implementação.

Devido a cozinha de a empresa ficar localizada no bairro Lagoa da Conceição, será dada uma especial atenção a essa região visto que tem um mercado promissor tanto de pessoas físicas com médio e alto poder aquisitivo, quanto de estabelecimentos comerciais, como: cafés, lanchonetes, bares, restaurantes, casas noturnas e espaços para festas.

Até o momento, a propaganda boca-a-boca responde por uma grande parte dos pedidos. Esse tipo de propaganda é um meio de divulgação muito eficiente, visto que, é um tipo de informação referenciada, passando aos potenciais clientes confiança no produto e nos

serviços oferecidos. Os pedidos em sua maioria são provenientes dos bairros Centro, Itacorubi, Agrônômica Lagoa da Conceição e Porto da Lagoa.

Quanto aos recursos organizacionais atuais, têm-se duas pessoas na produção, e equipamentos suficientes para uma demanda de até 200 bolos/mês. Prevendo esse crescimento, a empresa já está estruturada com espaço, móveis, utensílios e mão-de-obra qualificada.

A família como um todo está otimista com a abertura do negócio e ciente das dificuldades e limitações que por ventura venham a acontecer.

Os produtos são muito bem conceituados pelos clientes, e são identificados pelo sabor, qualidade da matéria-prima utilizada e por sua apresentação. Os bolos e tortas conseguem atender e superar as expectativas dos clientes. Esse público é em sua maioria, mulheres. Geralmente são mães que compram os bolos para as festas de seus filhos, ou de algum membro da família. Costumam também adquiri-lo para presentear amigos e familiares em datas comemorativas como aniversários, dia da criança, páscoa, natal, dia das mães, dia dos pais, réveillon, etc..

Por se tratar de uma empresa virtual, as vendas podem acontecer diretamente através do site da empresa, ou ainda através do telefone. Atualmente, as vendas são feitas principalmente via telefone, e o site acaba funcionando como uma espécie de "vitrine", sem, no entanto estar atualizado.

O bolo também é vendido através de estabelecimentos parceiros como o Bar e restaurante Vecchio Giorgio, que fica na Lagoa da Conceição. Esses bares e restaurantes inclusive representam nicho de oportunidade para a realização de vendas do bolo-brigadeiro.

Quanto à concorrência, a Bolo Brigadeiro concorre diretamente com as confeitarias Chuvisco, Casa das Tortas e Brunella. Em um menor grau, estão os supermercados (Angeloni, Imperatriz, Hippos, Big), e padarias (Pão Italiano, Pró-pão). Todos esses concorrentes têm a seu favor a exposição do produto, através de balcão refrigerado; a localização, a pronta-entrega; o tempo de atuação no mercado e a variedade de produtos.

5.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

A empresa Bolo Brigadeiro é uma empresa no ramo de confeitaria, cuja produção é realizada somente sob encomenda. A empresa é especializada na produção de bolos-brigadeiro e atende também com outros tipos de tortas e cheesecakes.

Os bolos adquiridos pelos clientes geralmente estão relacionados às festas de aniversário de crianças e de adultos, e também às datas especiais. Como a organização de festas envolve muitos afazeres, as pessoas em sua maioria preferem encomendar o bolo.

Dessa forma, foram relacionados as forças e fraquezas e oportunidades e ameaças que afetam ou podem afetar de forma direta ou indireta a empresa Bolo Brigadeiro.

1 – **Forças**

- a. Disponibiliza várias opções de bolos-brigadeiro, frescos e sem conservantes;
- b. alto poder de personalização;
- c. preço de mercado;
- d. ampla rede de relacionamento comercial;

2 – **Fraquezas**

- a. não oferecer pronta-entrega;
- b. pouca variedade de produtos;
- c. marca pouco conhecida no mercado;
- d. ausência de produtos light e diet;

3 – **Oportunidades**

- a. pioneirismo em confeitaria virtual;
- b. venda direta pelo site;
- c. serviço diferenciado;
- d. atendimento *on line*;

4 – **Ameaças**

- a. restrição de pedidos/dia;
- b. inexistência da loja física;
- c. estilo de vida mais saudável;

Analisando as oportunidades, percebe-se que a Bolo Brigadeiro, através do foco no bolo-brigadeiro, tem um potencial para se posicionar em relação aos seus concorrentes, que

trabalham de forma genérica com doces. O alto-poder de personalização é um fator que tem muita importância para ele, que sempre quer compor o bolo do seu gosto, escolhendo o recheio, e a apresentação. A Bolo Brigadeiro consegue trabalhar com preços similares aos da concorrência, sendo que oferece um produto com sabor superior. Outro ponto importante é a rede de relacionamentos da proprietária da empresa, por ter atuado muitos anos na área de eventos e possuir conhecimento do mercado de festas e eventos.

Não ter produtos para pronta-entrega e possuir pouca variedade de tortas, são fatores que enfraquecem a Bolo Brigaderio, em relação aos seus concorrentes. Pelo tempo de atuação desses concorrentes, já conseguiram um nome e credibilidade na praça, enquanto que a Bolo Brigadeiro acabou de entrar nesse mercado. O fato da empresa ainda não atender com produtos light e diet também é considerado uma fraqueza, pois hoje em dia as pessoas dão muito valor nesse aspecto, seja por questões de saúde, seja por questões estéticas.

Embora as empresas concorrentes estejam há tempos no mercado e de todas possuam site, elas não comercializam seus produtos *on line*. Enquanto que a Bolo Brigadeiro já está preparada para atuar nesse mercado virtual. O fato de agregar um serviço diferenciado, através de sugestões sobre organização da festa, indicação de fornecedores para festas e ajuda no cálculo de comidas e bebidas, a empresa entrega com hora programada a encomenda, enquanto que nas concorrentes, a entrega é feita conforme a rota de entregas.

São consideradas ameaças, a possibilidade de coincidir muitos pedidos para um mesmo dia, devido a capacidade de produção, e ainda a coincidência dos horários de entrega solicitados pelo cliente. A inexistência de uma loja física pode ser vista pelo cliente com desconfiança, e o estilo de vida mais saudável, com a ausência ou diminuição do açúcar na alimentação também são uma ameaça.

5.3 ANÁLISE DO CENÁRIO

São apresentadas nesta etapa, uma análise do mercado-alvo, produtos, preços e da distribuição da Bolo Brigadeiro.

Perfil do mercado-alvo

A mulher é o principal alvo, pois levando-se em consideração que conquistou um importante espaço no mercado de trabalho nos últimos vinte anos, viu-se obrigada a usufruir da praticidade e das facilidades que a vida moderna oferece, para poder manter a vida familiar

organizada em todos os sentidos. A questão tecnológica também influenciou fortemente seus hábitos de consumo, através da popularização dos computadores e da internet. Mesmo com uma vida profissional ativa, existe a preocupação por parte delas, em selecionar o que a família consome. A mulher é, também, a pessoa que mais se envolve na organização das festas e datas especiais que envolvem o consumo de bolos, por isso a identificação delas como o público-alvo.

a. Produto

A linha de produtos da Bolo Brigadeiro oferece o tradicional bolo-brigadeiro em várias versões, além de tortas e cheesecakes. O bolo-brigadeiro traz a possibilidade da personalização do bolo através da escolha entre diferentes recheios e de opções de coberturas. Tem uma excelente aceitação, independentemente da faixa etária.

b. Preços

Os valores dos bolos e tortas são compatíveis aos oferecidos pela concorrência, tomando como referência a relação preço/quilo. No entanto, tem como diferencial, o serviço de entrega gratuita³ e ainda a possibilidade de personalização.

c. Distribuição

A venda dos bolos e tortas é realizada através do seu endereço eletrônico⁴ e pelo telefone. O site possibilita todo o processo de compra efetiva do produto, desde a sua escolha até o pagamento. A produção é mediante encomenda, e os pedidos são atendidos desde que feitos com no mínimo 48h de antecedência, solicitados de segunda a sexta-feira.

Com relação à entrega, foram demarcados os bairros com entregas gratuitas, e os bairros com taxas de entrega, já com valores pré-definidos.

³ A área de entrega gratuita restringe-se à Lagoa da Conceição, Barra da Lagoa, Rio Tavares, Trindade, Agrônômica, Avenida Beiramar, Centro, Itacorubi e João Paulo.

⁴ www.bolobrigadeiro.com.br

5.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Através da análise do diagnóstico da situação atual e do ambiente, serão portanto agora mostradas, estratégias que otimizem o composto de marketing oferecido pela organização.

A principal forma de divulgação da empresa é a propaganda boca-a-boca atualmente, e para ampliar esse tipo de divulgação é que optou-se pelas ações de merchandising.

O merchandising é uma técnica muito eficiente por possibilitar ao consumidor conhecer o produto. Assim, serão feitas degustações através da distribuição de mini-bolos brigadeiros, em locais nos quais tem um grande potencial de venda. O trabalho será feito primeiramente com os profissionais desses estabelecimentos, que por serem formadores de opinião, poderão indicar e influenciar a venda dos bolos. O público-alvo escolhido são as escolas particulares (professores e diretoria), salões de beleza de alto-nível (cabeleireiros e atendentes) e espaços de festas e de festas infantis (proprietários e responsáveis pelo atendimento ao cliente), bares e casas noturnas (proprietários e gerentes). As ações de merchandising serão complementadas com a entrega de folders e ímãs de geladeira.

Está previsto que a empresa fará pequenas modificações em sua identidade visual. Depois de realizada esta etapa, serão produzidos novos cartões de visita e de folder, para acompanhar as ações de marketing propostas acima.

A estratégia para a divulgação no meio virtual é essencial. A internet é o meio pelo qual são utilizadas várias ferramentas eletrônicas como forma de divulgação. A criação de redes de relacionamento virtual é interessante porque possibilita manter o cliente informado sobre as novidades e atualizações do site da empresa, além de contribuir com a divulgação da empresa e de seus produtos.

Essas redes conectam milhões de pessoas em todo o mundo e é a mais nova forma de relacionamento pessoal. Assim, através da própria internet será possível estimular a participação de clientes e potenciais clientes através do blog⁵ e de mídias sociais, como, twitter⁶, MSN e facebook⁷. As redes e blogs são a quarta atividade mais procurada na internet e o tempo dedicado a eles cresce três vezes mais do que em qualquer outra atividade. O brasileiro é quem mais dedica tempo de navegação nessas redes sociais (ABRAS, 2009).

⁵ <http://bolobrigadeiro.blogspot.com>

⁶ www.twitter.com/bolobrigadeiro

⁷ bolobrigadeiro@hotmail.com

O desenvolvimento do blog terá como foco estimular cada cliente a postar fotos e relatos de momentos da vida dele, no qual o bolo-brigadeiro fez parte. Esse tipo de comunicação traz o cliente pra perto de uma forma convidativa e intimista. Não importando a origem do bolo e sim o momento de felicidade e de comunhão fraternal. O site da empresa também passará por reformas, para apresentar melhor seus produtos, facilitar o processo de compra e melhorar a comunicação com o cliente.

Cadastrar a empresa nos sites de busca, tais como: Google, Yahoo, Bing, etc. que possuem abrangência mais ampla, e nos sites de busca local, como hгах, guia floripa, entre outros ainda a serem levantados. Há a opção também, onde se paga um determinado valor para estar entre os 10 primeiros links no site de busca. É uma forma de chegar aos interessados no exato momento em que é procurado, mas que será adotado em outro momento.

Outra importante ferramenta de comunicação na internet é o e-mail marketing. Como a empresa possui um mailing com emails de seus clientes e potenciais clientes, será possível mantê-los informados sobre a empresa e suas novidades. Deverão ser consideradas todas as regras em acordo com Código de Autorregulamentação para Prática de E-mail Marketing a fim de evitar ser rotulado de spam, que consiste no envio de e-mails sem o consentimento do destinatário, sendo, portanto, obrigatório dar á ele a opção de não recebê-lo mais.

Outra maneira de divulgação no meio virtual é colocando o link das empresas parceiras no site da Bolo Brigadeiro e vice-versa.

5.5 PLANO DE AÇÃO

Nesta etapa do trabalho são apresentadas em detalhes, quais as ações a serem feitas, os responsáveis por cada ação, o cronograma para a execução.

No quadro 25 pode ser observado o plano de ação que visa reformular a identidade visual da empresa para a composição de folders, cartões de visita e ímãs de geladeira.

Quadro 25 - Plano de ação com material promocional

Plano de ação com material promocional (folders, cartões de visita e ímã de geladeira)						
Ação	Quem	Cronograma				Recursos previstos
		jan	fev	mar	abr	
Reformular identidade visual da empresa	Gerente	X				R\$ 300,00
Orçar a impressão do material	Gerente	X				
Aprovar os serviços de impressão (estimativa)	Gerente	X				R\$ 600,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

O período de execução dessas tarefas é em janeiro, depois da 2ª quinzena, quando as empresas fornecedoras já terão voltado do recesso das festas de fim de ano.

Na sequência observa-se o plano de ação de merchandising através da Quadro 26.

Quadro 26 - Plano de ação de merchandising

Plano de ação de merchandising						
Ação	Quem	Cronograma				Recursos previstos
		jan	fev	mar	abr	
Fazer lista de escolas particulares, lojas, bares, espaços de festas e salões de beleza	Gerente	X				
Contactar os proprietários para agendar a ação	Gerente	X	X	X		R\$ 150,00
Agendar visita aos estabelecimentos	Gerente	X	X	X		
Mini-bolos brigadeiro	Gerente	X	X	X	X	R\$ 200,00
Realização das ações	Gerente	X	X	X	X	R\$ 400,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

No plano de ação de merchandising (quadro 26) está previsto o levantamento de potenciais clientes direcionados para escolas particulares, espaços de festas e salões de beleza. Depois disso, será estabelecido contato com o proprietário ou pessoa responsável para apresentar a ação e deixar uma amostra de um mini-bolo brigadeiro. O mês de janeiro, será o

mês onde começam as ações, logo, todo o planejamento e organização das tarefas estarão concentradas nesse mês. O contato com as escolas só acontecerão em março, após o carnaval.

Prevedendo que cada potencial-cliente tem restrição de tempo, os agendamentos de visitas estão sendo consideradas para até acontecerem até abril.

No quadro 27 são apresentados os planos de ação para a divulgação na WEB.

Quadro 27 - Plano de ação de propaganda na WEB

Plano de ação de propaganda na WEB						
Ação	Quem	Cronograma				Recursos previstos
		jan	fev	mar	abr	
Aprimorar o site	Gerente	X	X	X	X	
Cadastrar nos sites de busca	Gerente	X				
Atualizar o blog da empresa, e outras mídias virtuais	Gerente	X				
Disparar e-mail marketing ao mercado-alvo	Gerente	X	X	X	X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Bolo Brigadeiro tem um site, mas precisa ser atualizado. Sendo assim, ele será novamente modificado para torná-lo mais moderno, com fotos atualizadas e revisão de texto. Está previsto um espaço no site para a divulgação de receitas, notícias e dicas, daí aparecer também os outros meses neste item para serem atualizados quinzenalmente.

Será realizado ainda em janeiro, o cadastramento da empresa nos sites de busca local como o Hagah e Guia Floripa e outros sites que sejam da área de festas e eventos que sejam da cidade de Florianópolis. Também será feito o cadastro nos sites do Google, Yahoo, Brbusca, Farejador, Cadê?, Aonde, Gigabusca, Alta vista e Excite.

A empresa já tem blog e twitter. Depois de serem atualizados, serão divulgados através de e-mail marketing para estimular os clientes-potenciais a conhecer e participar com comentários, dicas e sugestões. O blog será uma ferramenta que estimulará também os visitantes a interagir, incentivando-os a postar fotos e comentários sobre alguma situação em que o bolo-brigadeiro fez parte da vida dele. Assim, de uma maneira informal, pretende-se divulgar o bolo-brigadeiro e principalmente, fazer um posicionamento da marca Bolo-Brigadeiro.

A gerente é quem realiza todas as funções do mundo virtual por possuir domínio no assunto, além da praticidade do construtor de sites disponibilizado pelo provedor do site, a UOL.

5.6 ORÇAMENTO

Nesta etapa é apresentado um resumo com todos os investimentos previstos para a implementação do plano.

Quadro 28 – Orçamento total do plano

Reformulação da identidade visual da empresa	R\$ 300,00
Serviços de impressão	R\$ 600,00
Telefonemas realizados para agendar a ação	R\$ 150,00
Visitas aos clientes	R\$ 350,00
Mini-bolos brigadeiro	R\$ 200,00
Realização das ações de degustação	R\$ 400,00
Recursos estimados totais	R\$ 2.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.7 AVALIAÇÃO, CONTROLE

O acompanhamento do progresso do plano de marketing é essencial. É a partir de um controle adequado que se dará a medição do desempenho do plano proposto. Tal qual na construção dos planos de ação, a sugestão é que sejam detalhados a avaliação e o controle com seus responsáveis e prazos para efetuar essas ações (DIAS, 2006).

Como a gerente é a única responsável por todas as tarefas propostas, ficará a cargo dela também fazer o controle da implementação das ações. A sugestão é que seja feita através do quadro branco existente, onde é possível visualizar todo o conjunto das ações, e ir assinalando as que já tenham sido executadas.

Um bom parâmetro de avaliação das ações se dará através do aumento das vendas ou não. Outras formas de avaliar também é através do acompanhamento diário do número de

visitações ao site, e ao blog. Inclusive, observando se está acontecendo postagens por parte desses visitantes.

É importante enfatizar a importância em ajustar e atualizar as ações a qualquer tempo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a crise em 2009 tenha sido um fato, as perspectivas de crescimento econômico em 2010 são bem promissoras, pelo menos para o setor de confeitaria e padaria, divulgadas pelas fontes de notícias desse setor. Dessa forma procurou-se estruturar-se através do plano de negócios e do plano de marketing desenvolvidos inclusive com o intuito de pegar carona nesse otimismo.

Para a elaboração do plano de negócios fez-se necessário uma revisão da teoria proposta por Rogério Chér (2002), Ronald Degen (1989), Idalberto Chiavenato (1995) entre outros.

Em resposta ao primeiro objetivo específico, que foi o de desenvolver um plano de negócios, destacou-se o plano financeiro por dar uma visão da empresa através de números. Saber de fato quanto custa um produto é realmente uma tarefa complicada, considerando-se que no ramo da produção de alimentos o desperdício é uma variável a ser observada.

Mas, a partir de informações obtidas e projetadas, foi possível constatar o valor que já foi investido, estimar os custos de produção, projetar receitas, levantar os custos fixos da empresa, apurar o seu resultado operacional e avaliar os indicadores de viabilidade.

A partir da identificação de despesas, verificou-se o valor total já investido na empresa, resgatando valores gastos antes mesmo da abertura da mesma. Constatou-se que o valor investido até o momento foi de R\$ 31.441,39 sendo que esse capital foi todo de origem própria.

A apuração de custos possibilitou fazer uma análise dos preços de venda e da margem de lucro por produto. Daí a certeza de que realmente a Bolo Brigadeiro tem que ter seu foco direcionado para bolos que tenham maior valor agregado, e que assim possibilite a cobrança de valores mais altos em determinados bolos. É importante ressaltar este ponto porque a empresa tinha idéia de lançar uma linha de bolos caseiros, mas a dispersão para um novo foco nesse momento é inviável, e pela complexidade, é objeto para estudo posterior, pois para produzir essa linha de produtos, é necessário ter produção em um número elevado, para obter ganhos com economia de escala, além de envolver a remodelação física e estrutural da empresa.

Ainda na questão de custos, verificou-se quão sensível é a questão referente à compra de matérias-primas e embalagens, pois afeta diretamente os custos de produção que

implicam na queda ou no aumento da margem de lucro. Daí a necessidade em se monitorar as promoções de produtos-base utilizados na produção, tais como leite, leite condensado, trigo e ovos, que por sinal acontecem muito freqüentemente.

A estimativa de receita foi obtida a partir da média de venda de cada tipo de produto, e com isso possibilitou gerar a demonstração referente ao resultado operacional da empresa. A partir dessas informações, verificou-se que o negócio é promissor. Em termos percentuais a empresa apresenta um excelente retorno, mas em números ainda não é o esperado pelos sócios. Isso indica que a empresa terá que aumentar a produção, através da ampliação de mercados para dar um retorno satisfatório em termos financeiros. Daí a necessidade em desenvolver e colocar em prática o plano de marketing que foi desenvolvido.

O referencial teórico foi de grande relevância para a estruturação do plano estratégico de marketing. Sua construção teve como base o plano proposto por Kotler (1998) e foi complementado através dos autores Ferrell (2005), Dias *et. al.*, e outros, além das considerações específicas sobre comércio eletrônico colocadas por Reedy *et. al.* (2001), Turban e King (2004) e Vavra (2003).

A partir desse referencial teórico apresentado, foi desenvolvido o plano de ações estratégicas de marketing para a empresa Bolo Brigadeiro. Tais ações foram definidas através do diagnóstico da empresa, da avaliação dos seus pontos fortes e fracos, e das oportunidades e ameaças inerentes ao ambiente em que a empresa está inserida. Assim chegou-se à definição das ações de marketing mais adequadas a ser colocada em prática, como expostas na seqüência

O primeiro passo para a implementação do plano de marketing, será a remodelação da identidade visual da empresa, para começar as ações previstas, já com cartões de visita, folders, site e blog repaginados.

Como a venda do bolo-brigadeiro depende de uma rede de relacionamento bem estruturada, foram definidas ações que visarão aproximar, conquistar e de manter um relacionamento com os clientes.

Foram apresentadas várias estratégias, dentre elas, a ação de merchandising. Tal técnica consistirá na degustação de mini-bolos brigadeiro por parte dos profissionais, que são formadoras de opinião nos estabelecimentos em que atuam. Foram selecionados segmentos que tenham grande acesso do público feminino, como boutiques de roupas e acessórios femininos, escolas particulares que atendam o público infanto-juvenil, salões de beleza, espaços de festas e de festas infantis. Os segmentos comerciais apresentados têm como ponto

em comum, como já comentado, a concentração e circulação do fluxo de mulheres, pois conforme foi diagnosticado, o público feminino é o canal de acesso para a venda dos bolos-brigadeiro sob encomenda.

Como a empresa pretende se posicionar como uma confeitaria virtual foi importante a definição de ações nesse meio. As ações a serem realizadas através da internet envolvem o disparo de e-mail marketing, o cadastro da empresa nos sites de busca locais e nos principais sites de busca do mercado, como o Google, Yahoo e Bing, além da atualização diária do blog e do twitter.

O blog terá uma importante função no posicionamento da marca Bolo-Brigadeiro, pois através do incentivo de postagem de fotos e comentários sobre alguma situação em que o bolo-brigadeiro tenha feito parte da vida do visitante, se conseguirá estabelecer uma forte e crescente rede de relacionamento.

Enfim, conclui-se que este estudo cumpriu com os objetivos inicialmente propostos que foram: o de desenvolver o plano de negócios, analisar os aspectos mercadológicos, o desenvolvimento de um plano geral de marketing e as respectivas ações estratégicas.

REFERÊNCIAS

ABRAS. Disponível em <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=7&clipping=8191>>. Acesso dia 21 de outubro de 2009.

ANVISA. Disponível em <<http://www.anvisa.gov.br/alimentos/bpf.htm>>. Acesso dia 10 de setembro de 2009.

AO MESTRE. Disponível em <<http://www.aomestre.com.br/mcc/02/d22.htm>>. Acesso dia 15 de outubro de 2009.

BUARQUE, Cristovam; OCHOA, Hugo Javier. **Avaliação econômica de projetos**. Rio de Janeiro: Campus, 1984. 266 p.

CASAROTTO FILHO; Nelson; FAVERO, Jose Severino; Castro, João Ernesto E. **Gerência de projetos**: engenharia simultânea: organização, planejamento, programação, PERT/COM, PERT/custo, controle, direção. São Paulo: Atlas, 2002. 173p.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CHÉR, Rogério. **O meu próprio negócio** – Todos os passos para a avaliação, planejamento, abertura e gerenciamento de um negócio próspero. 5ª ed. – São Paulo: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**: abordagem descritiva explicativa, 4ª Ed. São Paulo: Makron Books, MacGraw-Hill, 1995.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001

CHOCOMOND. Disponível em <<http://www.chocomond.com.br/curiosidades.php>>. Acesso dia 10 de setembro de 2009.

CYBER DIET. Disponível em <http://cyberdiet.terra.com.br/cyberdiet/colunas/030808_nut_x_chocolate3.htm>. Acesso dia 08 de setembro de 2009.

DEGEN, Ronald Jean. MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. 3. Ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989. 389p.

DIAS, Sérgio Roberto coordenador *et al.*. **Gestão de Marketing** – São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999. 286 p.

FERREIRA, José Antonio Stark. **Finanças corporativas – conceitos e aplicações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

FERRELL O. C., HARTLINE, Michael D.. **Estratégia de Marketing**. Tradução Mauro de Campo Silva. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FIELD MUSEUM. Disponível em <<http://www.fieldmuseum.org/Chocolate/history.html>>. Acesso dia 24 de setembro de 2009.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10ª ed. Tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GOMENSORO, Maria Lucia. **Pequeno dicionário de gastronomia** – Rio de Janeiro: Objetiva, 1999. 432p.

HERMÉ, Pierre. **Larousse do Chocolate**. Tradução Maria Alice Sampaio Doria, Mary Amazonas Leite de Barros, Paola Morsello. – 1.ed.- São Paulo: Larousse do Brasil, 2006.

INDECA. Disponível em <<http://www.indeca.com.br/choco.htm>> Acesso em 08 de setembro de 2009.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**; tradução Ailton Bomfim Brandão – 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução a administração**. 5ª ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas 1995. 262 p.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 5ª ed; São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 2ª Ed. Ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 1990. 261 p.

LINNEMAN, Robert E.; STANTON JR., John L.. **Marketing de nichos: uma estratégia vencedora para atingir certamente os nichos de mercado e aumentar suas vendas e seus lucros**. Tradução: Bárbara Theoto Lambert. – São Paulo: Makron Books, 1993.

LUTHER, William M.. **Marketing plan - da preparação à implantação**. Tradução: Marcio Hegenberg. – São Paulo: Maltese – Norma, 1992.

MAGNÉE, Henri M. **Manual do Self-service**. São Paulo: Varela, 1996. 242 p.

MUNDO LUSÍADA. Disponível em <http://www.mundolusiada.com.br/CULINARIA/gas038_abr09.htm>. Acesso dia 28 de agosto de 2009.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. Disponível em <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/modulos/entenda/oque.php>>. Acesso dia 13 de agosto de 2009.

RECEITA FEDERAL. Disponível em
<<http://www.receita.fazenda.gov.br/PessoaJuridica/DIPJ/2005/PergResp2005/pr360a373.htm>
>. Acessado dia 09/09/2009).

REEDY, Joel; SCHULLO, Shauna; ZIMMERMAN, Kenneth. **Marketing eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing**. Tradução: James Sunderland Cook – Porto Alegre: Bookman, 2001.

RESNIK, Paulo. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: Makron, 1990. 280 p

REVISTA PRO NEWS. Disponível em
<<http://www.revistapronews.com.br/edicoes/53/m01.html>>. Acesso dia 09 de setembro de 2009.

RICHERS, Raimar. **Marketing – uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

ROCHA, Ângela da; CHRISTENSEN, Carl. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey F. Jaffe. **Administração financeira**. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1995.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SALIM, Cesar Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecília; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SENAC. DN. **Administração mercadológica**. 2ª ed. rev. Atual. Francisco Flávio de A. Rodrigues; Adélia Maria N. S. e Koff; Maria Cristina B. Neves. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 1998. 80 p.

SEBRAE RIO DE JANEIRO. Disponível em
<<http://www2.rj.sebrae.com.br/forum/viewtopic.php?f=7&t=149>>. Acesso dia 15 de outubro de 2009.

SEBRAE SANTA CATARINA. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br>>. Acesso dia 30 de agosto de 2009.

SEBRAE SÃO PAULO. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em 26 de agosto de 2009.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

TURBAN, Efraim; KING, David. **Comércio Eletrônico: estratégia e gestão**. Tradução: Arlete Simille Marques. – São Paulo: Prentice Hall, 2004.

TAPSCOTT, Don; ALEX, Lowy; TICOLL, David. **Plano de ação para uma economia digital**. São Paulo: Makron Books, 2000.

VEJA SÃO PAULO. Disponível em <http://vejasaopaulo.abril.com.br/blogsdobrasil/tag/bolo/>. Acesso dia 09 de setembro de 2009.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VAVRA, Terry G. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993. 323 p. (1993)

VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Disponível em <<http://www.vigilanciasanitaria.sc.gov.br>> Acesso dia 10 de setembro de 2009.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1991, 253p.

WIKIPEDIA. Disponível em <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Bolo>> Acesso dia 26 de agosto de 2009.

WOILER, Samsão; MATHIAS, Franco. **Planejamento, elaboração, análise**. São Paulo: Atlas, 1996. 294 p.