



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE – PB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ALEX SANDRO MENDONÇA DE ALMEIDA**

**PROPOSTA DE UM PLANO DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO  
NA PANIFICADORA BOM JESUS.**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2014**

**ALEX SANDRO MENDONÇA DE ALMEIDA**

**PROPOSTA DE UM PLANO DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA  
PANIFICADORA BOM JESUS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação Administração de Empresas da Universidade Estadual da Paraíba, em Cumprimento a exigência para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Msc Larissa Ataíde Martins

CAMPINA GRANDE – PB

2014

A447p Almeida, Alex Sandro Mendonça de  
Proposta de um plano de marketing: um estudo de caso na  
Panificadora Bom Jesus. [manuscrito] / Alex Sandro Mendonça de  
Almeida. - 2014.  
25 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração  
) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais  
Aplicadas, 2014.

"Orientação: Prafa. Ms.Larissa Ataíde Martins, Departamento  
de Administração".

1.Plano de marketing. 2. Estratégias de marketing. 3.  
Panificadora. 4.Paraíba I. Título.

21. ed. CDD 658.8

**ALEX SANDRO MENDONÇA DE ALMEIDA**

**PROPOSTA DE UM PLANO DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA  
PANIFICADORA BOM JESUS**

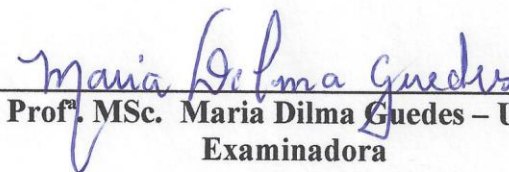
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 26 de FEVEREIRO de 2014

**COMISSÃO EXAMINADORA**



**Profa. MSc. Larissa Ataíde Martins – UEPB**  
**Orientadora**



**Profª. MSc. Maria Dilma Guedes – UEPB**  
**Examinadora**



**Profª. MSc. Kaline Di Pace Nunes – UEPB**  
**Examinadora**

## PROPOSTA DE UM PLANO DE MARKETING: UM ESTUDO DE CASO NA PANIFICADORA BOM JESUS

ALMEIDA, Alex Sandro Mendonça<sup>1</sup>  
MARTINS, Larissa Ataíde<sup>2</sup>

### RESUMO

As organizações modernas participam de constantes mudanças e evoluções tecnológicas, do crescimento e segmentação dos mercados, e por isso necessitam de estratégias para vencer concorrentes reforçando seus vínculos com mercados, estabelecendo um elo forte entre a empresa e consumidor. Desta forma, este artigo teve como objetivo primordial analisar os componentes necessários para a proposição de um plano de marketing que possa gerar uma maior vantagem competitiva em uma Panificadora no estado da Paraíba. A metodologia adotada deste estudo de caso foi uma pesquisa exploratória e descritiva, bibliográfica e documental. A partir da análise, foi proposto um plano de marketing identificando resumo executivo e sumário, análise da situação, estratégias, controles e projeções financeiras que permitiu inferir que o êxito na elaboração de um plano de marketing para a área de panificação está diretamente relacionado ao conhecimento.

**Palavras-chave:** Plano de marketing. Estratégias de marketing. Panificadora. Paraíba.

### ABSTRACT

Modern organizations participating constant changes and technological developments, growth and segmentation of markets, and therefore need strategies to beat competitors to strengthen their links with markets, establishing a strong link between company and consumer. Thus, this article had as its primary objective to analyze the necessary to propose a marketing plan that can generate a competitive advantage in a Bakery in Paraíba state components. The methodology of this case study was exploratory and descriptive literature and documents. From the analysis, we propose a marketing plan identifying executive summary and summary, situation analysis, strategies, controls and financial projections that allow us to infer that the success in developing a marketing plan for the bakery area is directly related to knowledge.

**Keywords:** Marketing Plan. Marketing Strategies. Bakery. Paraíba.

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Administração – UEPB. E-mail: <halexalmeida@yahoo.com.br>

<sup>2</sup> Professora orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: <larissataide@yahoo.com.br>

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, o ambiente em que atuam as empresas compõe uma nova dinâmica de concorrência e competição, resultado da crescente necessidade de novas formas de ação mercadológica. Além disso, o aumento da diversidade de produtos e serviços vem impondo às empresas a segmentação de seus produtos e mercados, afim da manutenção e crescimento de um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo, no qual os produtos apresentam pouca distinção e ciclo de vida acelerados. Essa concorrência amplia-se, não somente nos mercados e adversários tradicionais, mas também entre mercados e adversários emergentes de segmentos e nichos específicos.

A competição que antes acontecia apenas no mundo físico e tinha hora e local pré-estabelecido para ocorrer, agora acontece também, no ambiente digital, a qualquer momento, em qualquer lugar e de qualquer forma – o *marketplace* – sendo apoiado por uma tecnologia da informação em crescente eficiência de resultados, sobretudo no que diz respeito às telecomunicações. Estes avanços tecnológicos, conjuntamente com a imprevisibilidade dos eventos em curso nos ambientes empresariais, têm obrigado às organizações para o estabelecimento de novas formas de fazer negócio.

Por outro lado, este cenário de grandes inovações abre perspectivas para a conquista de novas e lucrativas oportunidades, paradoxalmente, as empresas tradicionais que desejam manter-se no mercado, tentam mudar velozmente, reorganizando-se para se tornarem mais competitivas, enquanto as margens de venda caem, a demanda por produtos de qualidade aumenta, os preços tornam-se menores e as exigências por parte dos clientes por serviços que agreguem valor ao produto crescem. Desta forma, percebe-se a crescente importância de estar mais próximo do cliente, buscando a satisfação e atendendo as suas necessidades. Sobre esse aspecto, Kotler (1999, p. 142) afirma que “a estratégia vitoriosa do ano anterior pode ser hoje o caminho mais certo para o fracasso, pois existem dois tipos de empresas: as que mudam e aquelas que desaparecem”.

Assim, o marketing possui uma função importante dentro da organização, proporcionando uma maneira diferente de focar o relacionamento da empresa e o mercado consumidor. Neste sentido é que ocorreu a grande mudança em relação à estratégia de atuação do marketing, passando do tradicional, voltado para uma visão de distribuição focada no produto; para uma visão de relacionamento, com o foco no cliente. Desta forma, as empresas passam não só a ampliar seus mercados, mas também procuram reter os seus clientes, tornado-se cada vez mais competitivas.

A presente pesquisa justifica-se pela importância que a ferramenta de plano de marketing apresenta aos seus gestores, auxiliando no processo de tomada de decisão, que acontece através da verificação de variáveis favoráveis ao ambiente interno e externo da organização, com a intenção de atingir os objetivos estratégicos estabelecidos.

Por último, o artigo vem enfatizar a importância de se falar e discutir sobre plano de marketing, como ferramenta poderosa na gestão das organizações nos dias atuais. Assim como coloca Westwood (1996) que, o plano de marketing funciona como um roteiro que aponta o caminho para seguir e o modo que ela deve percorrer para chegar lá.

Desta forma, o plano de marketing é o documento que reúne todas as informações relevantes obtidas durante o processo de planejamento de marketing e elaboração do plano de marketing. Para Ambrósio e Siqueira (2002) o plano de marketing é a “fotografia do planejamento de marketing”. Para os autores, o plano de marketing é basicamente de dois tipos: plano anual de marketing e plano de marketing para um novo produto ou serviço. A diferença na elaboração de um tipo ou outro está principalmente na quantidade de dados que será analisada, o período que será considerado e a amplitude que será abrangida. Mas deve sempre ser orientado a um produto, mercado ou região (COBRA, 1991).

De acordo (Borges, 2010), existe uma grande importância no plano de marketing nas empresas, que está no estabelecimento dos objetivos de marketing e definição das estratégias que serão utilizadas para atingi-los. A construção detalhada e completa deste plano torna-se uma vantagem competitiva para a empresa, visto que os seus concorrentes que não possuam um plano de marketing num mesmo nível de eficácia podem ficar perdidos com alguma mudança do mercado.

Desta forma, Skacel (1992) destaca algumas das principais razões pelas quais as empresas devem preparar um plano de marketing como: orientar o caminho para a empresa seguir; estabelecer objetivos específicos a serem perseguidos; fornecer meios para medir o progresso; preparar uma ação corretiva em caso de variações; estabelecer as bases de um planejamento a seguido insistentemente e principalmente, perseguir a lucratividade.

### **Quais os elementos necessários para a proposição de um plano de marketing para a Panificadora que possibilite uma maior vantagem competitiva?**

O objetivo principal deste trabalho será analisar os componentes necessários para a proposição de um plano de marketing que possa gerar uma maior vantagem competitiva, tendo como objetivos específicos: analisar o mercado através de um estudo dos seus concorrentes como produtos e serviços ofertados; definir o público alvo da organização;

elaborar estratégias de marketing que serão utilizadas e por último, elaborar um plano de implementação das estratégias.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DEFINIÇÕES E CONCEITOS DE MARKETING

A grande parte das pessoas associa marketing apenas a vendas. Este é um grande equívoco, uma vez que, sua definição é bem mais ampla, pois, estuda as necessidades e os anseios dos consumidores para adquirir bem ou serviços, auxiliando a desenvolver relacionamentos, fazendo assim entender o comportamento do mercado, observando oportunidades de negócios, estudando produtos e serviços que atendam às novas demandas e necessidades dos consumidores.

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes as relações de troca, orientadas para a satisfação de desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização e indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem estar da sociedade. (LAS CASAS, 2002).

Segue quadro resumo com alguns dos principais autores e suas definições a respeito do marketing.

**Quadro 1** – Definições de Marketing

| AUTORES                        | ANO  | DEFINIÇÕES   |
|--------------------------------|------|--|
| American Marketing Association | 2008 | “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo”  |
| Las Casas                      | 2006 | “Engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade”. |
| Philip Kotler                  | 2000 | “Marketing é o processo por meio do qual as pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.   |
| Philip Kotler e Gary Armstrong | 1998 | “Marketing é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício.”  |
| Marcos Cobra                   | 1992 | “É preciso descobrir o que o consumidor quer ou necessita, e a partir daí orientar uma produção mais racionalizada”.   |
| Peter Drucker                  | 1954 | “Marketing é o conjunto comercial visto a partir do ponto de vista do seu resultado final, isto é, do ponto de vista do cliente, onde a preocupação e a responsabilidade para o marketing deve permear toda as áreas da empresa.”  |

**Fonte:** Adaptado de Serrano (2010)



O planejamento de marketing está pautado nas melhores estratégias vigentes para o marketing, e está armado com um bom plano de marketing como ferramenta, com todos os detalhes envolvendo o negócio, os produtos, as metas, os objetivos e a marca, infalivelmente atingirão os objetivos propostos pelos gestores no momento de concepção do planejamento geral da empresa, como diz Kotler e Armstrong (2003, p. 49), “O planejamento de marketing implica em escolher as estratégias de marketing que ajudarão a empresa a atingir seus objetivos estratégicos gerais. É necessário um plano de marketing detalhado para cada negócio, produto e marca”.

O plano de marketing está inserido no planejamento estratégico da empresa, então, se deduz a importância que o plano de marketing tem em detalhar o negócio e as estratégias que serão utilizadas pela empresa, como diz Kotler: “O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing”.

Segundo Kotler (1990), o composto de marketing é o conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode utilizar para influenciar as respostas dos consumidores e é composto por produto, preço, praça e promoção. Segundo o autor retrocitado o primeiro se refere a qualquer bem ou serviço (tangíveis e intangíveis) que possam ser oferecidos ao mercado, para que possam satisfazer um desejo ou necessidade. O preço por sua vez gera receita, sendo um elemento quantitativo, que significa dizer o que o consumidor deve pagar para obter o produto ou serviço; a praça se refere ao Ponto de Distribuição; e por último, a promoção que comunica os atributos e benefícios do produto ou serviço, gerando assim o desejo de possuí-los.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico nada mais é que a criação de uma metodologia que se possa fazer com que os objetivos, habilidades e recursos de uma organização se ajustem com as oportunidades do marketing, fazendo com isso que todos os esforços realizados tenham uma unidade. Além de estimular a pensar e agir de forma sistemática, fazendo com que a organização pense adiante, o plano direciona e prever os obstáculos.

De acordo Zanone (2007, p. 19), “o planejamento estratégico é uma ferramenta importante dentro do Marketing estratégico, que inclui, além do próprio planejamento, a administração, a organização, a execução e o controle”. Desta forma, o planejamento estratégico contribui no alcance do próprio plano de marketing já que auxilia o gestor uma maior visão de todo processo.

Segundo Boone e Kurtz (1998), o planejamento estratégico é “Processo de antecipar eventos e condições futuras de determinar cursos de ação necessários para alcançar objetivos de marketing.” A análise do ambiente, por exemplo, favorece a tomadas de ações proativas neste sentido, buscando alinhar o foco nos alcance dos objetivos programados.

O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir. (MAXIMINIANO, 2006).

Lambin (2000) reforça que não é porque uma estratégia é formulada em condições difíceis e em meio a incertezas, que é preciso negligenciar a exigência de um planejamento estratégico. O planejamento é necessário e fundamental para o funcionamento de uma empresa.

### 2.3 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é um documento onde se detalha as ações ou metas para atingir o objetivo da organização, mostrando as tendências e adaptando as mudanças.

Segundo Las Casas (1997), o plano de marketing é a formalização do planejamento estratégico, ou seja, seria a parte escrita, mostrando todos os detalhes que serão observados pelos gestores. O autor ainda ressalta que o plano deve ser prático, para que todos possam entender; e flexível, uma vez que seria comum o meio externo sofrer alterações. Para Kotler (2011), o plano de marketing é considerado um dos produtos mais importantes do processo do marketing, onde se deve começa através de um pequeno relato de suas principais metas e recomendações.

O plano de marketing é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referente a um período de atividades que define programas de ação necessários para atingir esses objetivos. É subordinado ao planejamento de marketing e segue o plano de negócios. O plano tem por finalidade explicar a situação passada, a atual (com o diagnóstico ou a análise da situação interna e externa) e a futura (programa de ação). Entendendo o passado e o presente da organização, é possível antever o futuro e preparar-se para ele, nas possibilidades (CAMPOMAR e IKEDA, 2006).

**Quadro 2** – Resumo dos passos de alguns modelos de Marketing

| <b>Campomar e Ikeda (2006)</b> | <b>Kotler (2006)</b>                 | <b>Ferrel e Hartline (2005)</b> | <b>Mcdonald (2004)</b>                | <b>Westwood (1996)</b>                                       | <b>Delaney (1993)</b>               |
|--------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|--|-------------------------------------|
| Análise da Situação            | Sumario executivo                    | Sumário Executivo               | Declaração da Missão                  | Definição dos objetivos corporativos                         | Identificação de setores do mercado |
| Objetivos                      | Situação atual de marketing          | Análise da Situação             | Objetivos Corporativos                | Pesquisa externa de marketing                                | Identificação de objetivos          |
| Programa de Ação               | Análises das ameaças e oportunidades | Análise SWOT                    | Auditoria de marketing                | Pesquisa interna de Marketing                                | Preparação da estratégia            |
| Controle                       | Objetivos e questões essenciais      | Metas e Objetivos de Marketing  | Análise SWOT                          | Análise SWOT   | Monitoração do sucesso do plano     |
|                                | Estratégia de marketing              | Estratégias de Marketing        | Premissas                             | Definição de objetivos e resultados esperados                |                                     |
|                                | Programas de ação                    | Implementação de Marketing      | Objetivos de estratégias de marketing | Desenvolvimento de estratégias de marketing e planos de ação |                                     |
|                                | Orçamento                            | Avaliação e Controle            | Estimar os resultados esperados       | Desenvolvimento de programas                                 |                                     |
|                                | Controle                             |                                 | Planos alternativos                   | Orçamento  |                                     |
|                                |                                      |                                 | Orçamento                             | Comunicação do plano   |                                     |
|                                |                                      |                                 | Programa detalhado de implantação     | Estabelecimento de controles                                 |                                     |

**Fonte:** Gomes *et al.* (2013)

Existem na literatura vários modelos de planos de marketing como segue quadro resumo abaixo:

Uma análise comparativa entre os quatro modelos apresentados é apresentada com forma de validar algumas semelhanças e ratificar discrepâncias entre os modelos citados.

Quadro 3 – Análise Comparativa dos Planos Estratégicos de Marketing

| Item | Dimensões Constitutivas Fatores de Análise             | I. Jonh Westwood (1996)   | II. Jean Jacque Lambim (2000)  | III. Philip Kotler e Kevin Lane Keller (2006)  | IV. Marcos Cortez Capomar; Ana Akemi Ikeda (2006)  |
|------|--|---|--|--|--|
| 1    | <b>Estrutura</b>                                       | Ótima estrutura; Estrutura simples.   | Ótima estrutura; Estrutura simples.  | Ótima estrutura; Estrutura simples.  | Excelente estrutura; Etapas claras e bem definidas; Estrutura simples.   |
| 2    | <b>Qualidade</b>                                       | Boa qualidade; Estrutura não muito detalhada.   | Ótimo modelo; Observação: não e muito detalhado.   | Ótimo modelo.  | Ótima qualidade do plano.  |
| 3    | <b>Simplicidade versus Complexidade</b>                | Desenvolvimento Simples.  | Relativamente simples; O que dificulta sua elaboração é a falta de detalhes.   | Relativamente simples; O que dificulta sua elaboração é a falta de detalhes.   | Estrutura e desenvolvimento relativamente simples.   |
| 4    | <b>Flexibilidade</b>                                   | Permite certa flexibilidade   | Flexível; Permite alterações conforme desejado para a elaboração.  | Flexível   | Flexível   |
| 5    | <b>Aplicabilidade</b>                                  | Aplicável a qualquer tipo( privada, governamental, ONG) e tamanho de organizações (micro, pequenas, medias e grandes), etc. | Aplicável a qualquer tipo (privada, governamental, ONG) e tamanho de organizações (micro, pequenas, médias e grandes), etc | Aplicável a qualquer tipo (privada, governamental, ONG) e tamanho de organizações (micro, pequenas, medias e grandes), etc | Aplicável a qualquer tipo (privada, governamental, ONG) e tamanho de organizações (micro, pequenas, medias e grandes), etc |
| 6    | <b>Atualidade</b>                                      | A obra analisada não e muito atual; porem relevante para o estudo e aplicação.  | O modelo proposto não e muito atual. Todavia a obra/ plano é de grande importância.  |  | Modelo proposto é atual.   |
| 7    | <b>Relevância</b>                                      | Relevante para o Planejamento de marketing de organizações.   | Relevante  | Relevante  | Altamente relevante para o planejamento de marketing de organizações.  |
| 8    | <b>Custo para elaboração*<br/>*Opinião dos autores</b> | Baixo custo envolvendo o planejamento de marketing (elaboração do plano)  | Baixo custo envolvendo o planejamento de marketing (elaboração do plano)   | Baixo custo envolvendo o planejamento de marketing (elaboração do plano)   | Baixo custo envolvendo o planejamento de marketing (elaboração do plano)   |

Fonte: Lima e Carvalho (2011)

#### 2.4.1 Elaboração do Plano de Marketing

O plano de marketing é elaborado de várias maneiras conforme o nível de detalhamento ou sofisticação desejado. Para pequenas empresas, recomenda-se no início

apresentar um modelo simplificado. Las Casas (2011) sugere que depois de acostumar-se com o modelo básico, pode-se começar a acrescentar as ferramentas mais sofisticadas tanto para análise como para a elaboração.

Na visão de Kotler (2010), o conteúdo do plano de marketing deve ser composto por: resumo executivo e sumário; análise da situação; estratégia de marketing; projeções financeiras e controles. A seguir, apresenta-se um breve comentário sobre cada uma dessas etapas, quais sejam:

#### a) Resumo executivo.

Segundo Kotler (2010), o plano de marketing inicia-se com um resumo das principais metas e recomendações, cujo objetivo é permitir a compreensão da alta administração sobre o principal direcionamento do plano.

#### b) Análise da situação.

A análise da situação descreve onde a organização se encontra, ou seja, analisa-se o ambiente competitivo vivenciado no momento. Para concluir essa seção, é necessária a Análise Macro Ambiente de Marketing e a Análise Micro Ambiente de Marketing, que respectivamente envolvem variáveis não controláveis e variáveis controláveis. Churchill e Peter (2000) definem análise ambiental como sendo a avaliação sistemática das forças e deficiências internas de uma organização e de oportunidades e ameaças externas.

**Figura 1** – Lista de verificação para análise de forças e fraquezas  
Lista de verificação para análise de forças/fraquezas

|   | Desempenho  |             |        |                |                | Importância |       |       |
|---|-------------|-------------|--------|----------------|----------------|-------------|-------|-------|
|   | Força maior | Força menor | Neutro | Fraqueza menor | Fraqueza maior | Alta        | Média | Pouca |
| <b>Marketing</b>                                |             |             |        |                |                |             |       |       |
| 1. Reputação da empresa                         | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 2. Participação de mercado                      | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 3. Satisfação do cliente                        | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 4. Retenção do cliente                          | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 5. Qualidade do produto                         | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 6. Qualidade do serviço                         | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 7. Eficiência na determinação do preço          | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 8. Eficiência na distribuição                   | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 9. Eficiência nas promoções                     | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 10. Eficiência da força de vendas               | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 11. Eficiência das inovações                    | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 12. Cobertura geográfica                        | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| <b>Finanças</b>                                 |             |             |        |                |                |             |       |       |
| 13. Custo ou disponibilidade de capital         | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 14. Fluxo de caixa                              | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 15. Estabilidade financeira                     | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| <b>Produção</b>                                 |             |             |        |                |                |             |       |       |
| 16. Instalações                                 | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 17. Economias de escala                         | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 18. Capacidade                                  | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 19. Força de trabalho capaz e dedicada          | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 20. Capacidade de produzir no prazo             | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 21. Habilidades técnicas de fabricação          | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| <b>Organização</b>                              |             |             |        |                |                |             |       |       |
| 22. Liderança visionária e capaz                | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 23. Funcionários dedicados                      | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 24. Orientação empreendedora                    | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |
| 25. Flexibilidade ou boa capacidade de resposta | —           | —           | —      | —              | —              | —           | —     | —     |

Fonte: Kotler e Keller (2006)

### **c) Formulação da estratégia de marketing.**

Segundo Boone e Kurtz (2009), uma estratégia de marketing é um programa geral que abrange toda a empresa para selecionar um mercado-alvo específico e então satisfazer os clientes desse mercado com uma cuidadosa combinação de elementos do mix de marketing ou composto de marketing – produto, distribuição, comunicação e preço, sendo cada um deles um subconjunto da estratégia geral de marketing.

### **d) Projeções Financeiras: de vendas e lucros.**

A projeção de vendas e lucros serve como justificativa para o investimento em um plano de marketing. Las Casas (2011) propõe a elaboração de um quadro, através da sequência em colunas: período, vendas, lucros e observações. Com uma análise desse tipo, é possível ter controle total dos resultados do plano de marketing, pois assim pode-se verificar se as vendas estão saindo conforme planejado e se o plano está gerando os lucros previstos.

### **e) Controles.**

Por fim, o planejamento de marketing é monitorado e avaliado por seu desempenho. Conforme a empresa implementa sua estratégia, é necessário acompanhamento dos resultados e monitoramento de novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. Kotler e Keller (2006) comentam que a empresa, no entanto, pode ter certeza de uma coisa: o mercado vai mudar.

## **3 REFERENCIAL METODOLÓGICO**

O presente estudo utilizou o método dedutivo já que partiu de um quadro teórico geral construído com conhecimentos científicos para responder algo específico que é a problemática da pesquisa (RUDIO, 2002).

Na visão sobre abordagem do problema, a natureza da pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa, ou as duas, existindo diferentes abordagens, como descreve Miguel (2010). Do ponto de vista da abordagem do problema, esta pesquisa é qualitativa, pois deu ênfase a interpretação subjetiva dos indivíduos a respeito da satisfação dos clientes, avaliação do ambiente interno e externo através da avaliação de múltiplas evidências, onde o interesse não estará apenas no resultado, mas como este foi alcançado.

Neste trabalho, consideram-se os critérios de classificação propostos por Vergara (2008), em que os tipos de pesquisa são enquadrados em dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória. É descritiva à medida que pretende expor características de determinada população, suas expectativas e percepções, estabelecendo correlações entre algumas variáveis presentes no estudo. De acordo com Malhotra (2012, p. 61) “o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa – normalmente, características ou funções do mercado”. Ela também “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 61). Para estes autores, a pesquisa descritiva pode assumir diversas formas, que são: estudos descritivos, pesquisa de opinião, pesquisa de motivação, estudo de caso e pesquisa documental. É exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, documental, pesquisa de campo e estudo de caso. É bibliográfica, pois se fundamenta através de materiais publicados em livros, artigos, revistas, dissertações e teses, base para este trabalho. A pesquisa também é documental, uma vez que levanta registros e base de dados históricos da empresa para comparação. É também uma pesquisa de campo, pois inclui entrevistas, observações, ou seja, toda investigação empírica realizada na empresa para formatar o fenômeno, segundo Vergara (2008). Considera-se também a pesquisa como estudo de caso, uma vez que é direcionada a uma empresa específica.

Segundo Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real, onde os limites entre os fenômenos e o contexto não estão claramente evidenciados, e no qual muitas fontes de evidências são utilizadas. Esta estratégia é interessante para a análise de acontecimentos contemporâneos e permite ao pesquisador lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações.

O tema central do presente artigo é a elaboração de um plano estratégico de marketing, assim a unidade de análise do caso foi a Panificadora Bom Jesus no estado do Paraíba. A escolha desta empresa foi devida à facilidade de obtenção dos dados, uma vez que se trata de uma empresa familiar. A população foi composta por todos empregados, clientes e fornecedores diretos da panificadora (28 colaboradores). A amostra desta pesquisa foi realizada condições impostas pelos objetivos da pesquisa e que apresentavam Plano de Marketing. A amostra é não probabilística intencional e foi definida segundo os critérios de acessibilidade e tipicidade, desta forma, participou desta amostra toda população avaliada no período entre novembro/dezembro de 2013. A elaboração do plano de marketing para a panificadora Bom Jesus tomou como parâmetro o conteúdo proposto por Kotler (2010).

## **4 DADOS E ANÁLISE DA PESQUISA**

### **4.1 RESUMO EXECUTIVO**

O segmento de panificação vem apresentando mudanças rápidas na forma de atender as expectativas do consumidor e ainda gerar lucros. Observa-se no mercado a necessidade de diversificar seus produtos e serviços trazendo para o consumidor um número maior de opções, sem deixar de lado o que ele tem como hábito principal, a compra de pães.

Com isso a Panificadora Bom Jesus esta empenhada em ampliar sua linha de produtos atingindo assim um número maior de possibilidades de negócios, como também manter a qualidade dos mesmos e a presteza existente em seu atendimento.

### **4.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO**

A Panificadora Bom Jesus tem atuado no mercado há 20 anos com boa aceitação dos seus produtos. O marketing entrará como fator principal para desenvolver os seus produtos e serviços. A panificadora oferece uma vasta opção de pães, bolos, biscoitos, doces entre outros, à população da região de Lagoa Seca e cidades circunvizinhas. Entretanto, o setor de panificação está cada vez mais concorrido principalmente devido à entrada de novos concorrentes e às novas exigências dos consumidores. Os supermercados, por exemplo, costumam fazer promoções para atrair clientes para esses estabelecimentos.

#### **4.2.1 Resumo de mercado**

Os seus gestores levantaram informações sobre o mercado através de conversas com fornecedores e principalmente através dos clientes que visitam a empresa no dia a dia, uma vez que cidade é pequena e a comunicação entre a maioria dos empresários é comum. De posse dos dados recebidos, as necessidades dos consumidores e clientes da panificadora poderão ser melhores entendidos.

Mercados-alvo

1. Panificação;
2. Doceria;
3. Cafeteria;



4. Lanchonetes;

5. Eventos.

#### **4.2.2 Demografia do Mercado.**

a) Fatores Geográficos.

A panificadora tem como área geográfica principal a região de Lagoa Seca que conta com cerca de 25 mil habitantes de acordo com o último censo realizado em 2010. Quando se aumenta o radar para alcançar as cidades da região em torno de Lagoa Seca (distritos, demais pequenas cidades) a população-alvo aproximada é de 30.000 consumidores potenciais.

b) Fatores Demográficos.

A panificadora não definiu aspectos demográficos como alvo. Na realidade esse estabelecimento é frequentado tanto por homens como mulheres, por faixa etária e renda diversificada.

c) Fatores Comportamentais.

Além do hábito brasileiro de incorporar o pão como alimento, principalmente no café da manhã e jantar, culturalmente, nas cidades do interior do nordeste, existe também o costume de se tomar e oferecer junto com o café, pães e biscoitos.

#### **4.2.3 Necessidades do Mercado**

A Panificadora pretende proporcionar a comunidade de Lagoa Seca e região uma grande variedade de produtos e serviços que dispõe a atividade de panificação, onde o principal foco será oferecer os seguintes benefícios para aos seus clientes:

- Atendimento ao cliente: este será um dos principais pontos a serem respeitados pela empresa, pois só com um atendimento exemplar e que atenda as necessidades dos consumidores, a empresa poderá elevar as chances de fidelização dos seus clientes;
- Controle de qualidade: aqui se mostra mais uma vez a preocupação e o respeito com o consumidor, pois é sabido o quanto deve ser importante saber a procedência e a forma que são produzidos os alimentos e comercializados os produtos;

- Variedade de produtos e serviços: com um mercado cada vez mais competitivo, mostra-se cada vez mais importante um leque variado de produtos e serviços ofertados aos clientes, ajudando a trazer novos clientes e oferecendo novos produtos para consumidores que buscam atender novos desejos e necessidades de um público cada vez mais heterogêneo.

#### **4.2.4 Tendências do Mercado**

Nesta nova dinâmica do mercado, a panificadora vai se diferenciar por uma gama maior de produtos de panificação aos seus clientes que vai, desde a elaboração de uma linha de pães biscoitos e doces light até a criação de uma soparia dentro da panificadora. Na linha de novos serviços, será criada a elaboração de cestas para cafés da manhã, kits para festas e a prática do serviço de entregas (delivery), prática comum em muitas empresas, mas pouco utilizado neste mercado.

#### **4.2.5 Crescimento do mercado**

Com uma população em crescente expansão, gerada através de alguns fatores técnico-político-sociais como: os limites territoriais cada vez mais estreitados a partir dos avanços tecnológicos e também a saída de pessoas de cidades vizinhas consideradas mais violentas para cidades menores almejando melhoria de qualidade de vida são fatores importantes para justificar o crescimento de mercado. Pelo crescente faturamento anual, existe uma projeção para o crescimento da empresa, principalmente, seguindo às tendências do mercado.

#### **4.2.6 Análise de SWOT**

Aqui serão mostradas as principais forças e fraquezas da empresa, bem como descrever as oportunidades e ameaças que se mostram ao negócio em questão.

##### **a) Forças:**

- Experiência no setor;
- Localização privilegiada;
- Espaço físico;
- Atendimento.

b) Fraquezas:

- Falta de uma política de marketing agressiva na empresa;
- Falta de um mix de produtos diferenciados;
- Falta de uma estrutura eficiente para a distribuição dos seus produtos;
- Falta de um plano de produção mais enxuto.

c) Oportunidades:

- Possibilidade de ampliação;
- Participação em um mercado em expansão;
- Clientes fiéis;
- Diversificação da linha de produtos e serviços em panificadoras.

d) Ameaças:

- Carga de impostos abusiva;
- Concorrência de uma panificadora que atualmente ocupa 2ª posição de mercado;
- Crise econômica, fazendo com que as pessoas retraiam o consumo de produtos não considerados de primeira necessidade.

#### **4.2.7 Concorrência**

A panificadora trabalha tendo como principal objetivo a satisfação do seu cliente e possui como concorrência direta uma panificadora na cidade. É importante ressaltar que um hipermercado da cidade é considerado o principal concorrente indireto já que oferece produtos com margem de lucro considerada difícil de ser acompanhada pela panificadora.

#### **4.2.8 Produtos**

Hoje a panificadora oferece uma gama imensa de produtos. Serão apresentados nesse estudo os principais itens que têm um maior giro e aceitação por parte dos clientes.

1. Pão francês bolinha;
2. Pão doce recheado com côco;
3. Bolacha suíssa;
4. Bolacha teimosinha;
5. Bolo de leite;

6. Bolo formigueiro;
7. Pão de cebola;
8. Salgado de queijo e presunto;
9. Sonhos;
10. Brigadeiros.

#### **4.2.9 Fatores-chave para o sucesso**

Aqui se coloca como ponto principal do sucesso, a qualidade e elaboração dos itens, conquistando assim a confiança dos clientes. Dessa forma, o foco é a satisfação dos seus consumidores.

#### **4.2.10 Questões fundamentais**

Por ser uma panificadora localizada em uma cidade pequena com poucos concorrentes, a empresa não desenvolveu mecanismo para renovar seus produtos, tornando-se cômodo continuar com o status-quo. Entretanto, além do mercado que se mostrar em desenvolvimento cada vez mais rápido, atualmente a panificadora precisa ter uma política de marketing desenvolvida e aplicada para diversificar sua linha de produtos e elevar os lucros.

Além desses aspectos é fundamental que a empresa assuma a liderança de mercado. Para tanto, serão realizadas entrevistas e distribuídos questionários aos clientes para averiguar o nível de satisfação com os produtos e serviços da empresa.

### **4.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

Como principal estratégia de marketing para difundir os produtos da panificadora, optou-se por estratégias voltadas à qualidade de seus produtos e serviços, com atenção à diversificação da linha de produtos e serviços, mostrando a importância da qualidade e preço justo, através de campanhas de promoção e propaganda.

#### **4.3.1 Missão**

Atender as necessidades da comunidade fornecendo produtos e serviços com valor agregado e preço competitivo.

#### **4.3.2 Visão**

Ser referência no ramo de panificação, no tangente a qualidade no atendimento e relacionamento com os clientes na região.

#### **4.3.3 Objetivos de marketing**

Os principais objetivos de marketing que poderão ser aplicados ao plano da panificadora Bom Jesus são:

- Manter a qualidade dos produtos;
- Manter o mercado já consolidado e ganhar outros;
- Criar novos produtos (linha light, pães gourmet, kits para festas, soparia etc.);
- Implantação de serviços (entregas para quem comprar os kits para festas, elaboração de cartilha ajudando a calcular a quantidade de doces e salgados para uma festa);
- Alcançar um aumento contínuo de mercado.

#### **4.3.4 Objetivos financeiros**

- Aumento da margem de lucro de produtos que possam agregar um maior valor como a linha light, pães gourmet, kits para festas;
- Atingir uma taxa de crescimento nos próximos 3 anos de 9% ao ano.

#### **4.3.5 Mercados-alvo**

O mercado-alvo desta pesquisa foi a Cidade de Lagoa Seca e região.

#### **4.3.6 Posicionamento**

A panificadora buscará ser líder no seguimento de panificação. Esse posicionamento será alcançado através de sua experiência no mercado, da inovação e diversificação dos produtos. É importante ressaltar que constantemente são oferecidos treinamento aos funcionários com novas técnicas de panificação.

### **4.3.7 Estratégias**

O objetivo principal da panificadora Bom Jesus será a implantação estratégias e a identificação do mercado que busca produtos diferenciados como também a linha light. É importante também mostrar o novo portfólio de produtos e serviços para sua base de clientes, criando mecanismo de comunicação como filipetas, anúncios em rádios da cidade e criação de promoções junto com seus fornecedores. Além disso, é fundamental buscar informações com seus clientes sobre suas principais necessidades e anseios através de uma pesquisa de satisfação.

### **4.3.8 Mix de Marketing**

O mix de marketing apresenta um importante papel como ferramentas utilizadas pelas organizações para atingir seus objetivos no mercado, ou seja, a interação da organização com o seu meio (interno e externo), chamadas de 4P's produto, preço, praça e promoção e foram assim desenvolvidas por E. Jerome McCarthy.

A Panificadora Bom Jesus adota como abordagem do seu mix de marketing determinação de preço, distribuição, propaganda e promoção e atendimento ao cliente.

- Determinação de preço: será baseada no preço no varejo.
- Distribuição: será aprimorado o modelo de distribuição direto ao consumidor e ampliado à distribuição com a venda de seus produtos em outros estabelecimentos, ajudando o fortalecimento da marca.
- Propaganda e promoção: serão adotados diversos meios de comunicação e apelo promocional para divulgação.
- Atendimento ao cliente: continuar com o empenho de satisfazer o cliente, tornando-se cada vez mais referência em seu atendimento.

## **4.4 PROJEÇÕES FINANCEIRAS**

### **4.4.1 Ponto de equilíbrio**

Segundo dados coletados o ponto de equilíbrio encontrado foi de R\$ 60.000,00 , como pode ser observado no quadro-resumo a seguir:

**Quadro 4** – Quadro resumo do ponto de equilíbrio

| <b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS</b> | <b>MÊS</b>    | <b>%</b>             |
|------------------------------------|---------------|----------------------|
| Faturamento                        | R\$ 80.000,00 |                      |
| Despesas Variáveis                 | R\$ 20.000,00 |                      |
| Devoluções                         | R\$ 0,00      | 0,00%                |
| <b>MARGEM DE CONTRIBUICAO</b>      |               | <b>R\$ 60.000,00</b> |
| Margem Bruta                       | 30%           |                      |
| Despesas Fixas                     | R\$ 18.000,00 |                      |
| Resultado                          | R\$           | 0,00%                |
| <b>PONTO DE EQUILIBRIO</b>         |               | <b>R\$ 60.000,00</b> |

#### 4.4.2 Projeção de Despesas

Esta importante ferramenta será usada como parâmetro dentro dos custos da empresa e para melhor adequação na implementação do plano de marketing, como segue no quadro 5 demonstrativo abaixo:

**Quadro 5** – Demonstrativo das despesas

| <b>DESPESAS</b>  | <b>Janeiro 2014</b> | <b>Fevereiro 2014</b> | <b>Março 2014</b>  |
|--|---------------------|-----------------------|--------------------|
| Criação de novos produtos  | R\$ 3000,00         | R\$ 3000,00           | R\$ 3000,00        |
| Material promocional e de divulgação (panfletos, rádio, promoções) | R\$ 800,00          | R\$ 500,00            | R\$ 500,00         |
| Treinamento de funcionários  |                     | R\$ 1500,00           | R\$ 1500,00        |
| Consultoria de Marketing   | R\$ 5000,00         |                       |                    |
| <b>TOTAL</b>   | <b>R\$ 8800,00</b>  | <b>R\$ 5000,00</b>    | <b>R\$ 5000,00</b> |

#### 4.5 CONTROLES

Com a finalidade de obter um controle melhor sobre a implementação do plano de marketing a panificadora irá monitorar a receita, despesas e a satisfação do cliente.

##### 4.5.1 Implementação

O Quadro 6 apresenta os passos que serão implantados para a execução do plano de marketing seguindo um modelo de ação que determina, além de macro tarefas, os responsáveis, orçamento, início e fim de cada ação.

**Quadro 6** – Plano de ação

| <b>Plano</b>                           | <b>Início</b> | <b>Final</b> | <b>Orçamento</b> | <b>Responsável</b> | <b>Departamento</b> |
|--|---------------|--------------|------------------|--------------------|---------------------|
| Consultoria em Marketing.              | 01/2014       | 02/2014      | R\$ 5000,00      | Externo            | Administração       |
| Workshop para elaboração de alimentos. | 01/2014       | 01/2014      | R\$ 3000,00      | Externo            | Administração       |
| Campanha publicitária.                 | 01/2014       | 06/2014      | R\$ 800,00       | Gerente            | Administração       |
| Treinamento de funcionários.           | 01/2014       | 02/2014      | R\$ 1500,00      | Externo            | Administração       |

#### **4.5.2 Plano de Contingência**

Apesar de todo o cuidado na elaboração do plano existem riscos e dificuldades que devem ser ponderados no caminho como, por exemplo, a não aceitação da nova linha de produtos (apesar de saber que existe o interesse por parte dos clientes).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O plano de marketing é um documento estratégico, que impulsiona a empresa para uma direção e alcance dos objetivos específicos. Entretanto, não é uma solução para todos os problemas e nem conseguirá evitar que a empresa passe por problemas e dificuldades. Por outro lado, essa ferramenta contribui de forma significativa para a antecipação dos estados futuros desejados, direcionando assim o caminho a ser trilhado mesmo nos cenários de crises e adversidades.

Este trabalho foi realizado com base no estudo de caso da panificadora Bom Jesus em 2013, onde foi apresentado e analisado sobre a ótica dos principais autores da área do marketing a importância da elaboração de um plano de marketing. O estudo permitiu inferir que o êxito na elaboração de um plano de marketing para a área de panificação está diretamente relacionado ao conhecimento.

O planejamento é fundamental e a formalização deste processo objetivou o compromisso e responsabilização de toda a organização perante o cumprimento de objetivos. Este plano de marketing sugerido analisou a linha de produtos e serviços da panificadora e



ainda buscou estratégias de diferenciação dos concorrentes. Além disso, enfatizou a satisfação e conseqüentemente a fidelização dos consumidores.

Através da análise dos pontos fortes e fracos da panificadora e do mercado concorrente, das oportunidades e ameaças ambientais, foi possível desenvolver a escolha de uma proposta que vai orientar a direção estratégica, sobretudo, no alcance dos objetivos e as metas estabelecidas durante o planejamento.

Além dos aspectos retrocitados, é importante ressaltar que a formulação do plano de negócios está alinhado à missão e visão da empresa como também aos seus objetivos. Enfim, o plano de marketing é sem dúvida um dos instrumentos discutíveis e exequíveis no âmbito da administração, cabendo aos gestores de marketing elaborá-lo da melhor forma possível.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de marketing passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002. 168 p.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro, LTC, 1998.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Marketing contemporâneo**. 12. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. – 6. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Plano Estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento e controle**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber; tradução Afonso Celso Cunha Serra**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Editora Futura, 1999.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. Editora McGraw-Hill de Portugal Ltda.; 4. Ed., 2000.

LAS CASAS, Alexandre L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

SKACEL, Robert K. **Plano de marketing: como prepará-lo: o que ele deve conter**. São Paulo: Nobel, 1992.

WALKER, O. C.; BOYD, H. W.; LARRECHE, J. C. **Marketing strategy: planning and implementation**. Irwin, 1996.

ZANONE, Luiz Claudio. **Marketing estratégico e competitividade empresarial**. São Paulo Novatec, 2007.