

# O PLANO DE MARKETING COMO FERRAMENTA PARA ALAVANCAR A PEQUENA EMPRESA: ESTUDO DE CASO<sup>1</sup>

**Henri Cristian Messa CORASSA<sup>2</sup>**  
Pós-Graduação em Gestão Empresarial  
Instituto Federal do Rio Grande do Sul

## RESUMO

A recente crise econômica gerou consideráveis mudanças na realidade socioeconômica do cidadão brasileiro. Uma delas foi o aumento significativo de pessoas que buscaram através do empreendedorismo uma solução ao desemprego. A possibilidade de ter o seu próprio negócio e conquistar a própria renda é realmente uma ideia muito atraente. Contudo, a criação e a gestão de uma micro ou pequena empresa não é uma atividade simples, requer planejamento e dedicação - é num elemento do primeiro ponto que se debruça o presente trabalho: o plano de marketing enquanto ferramenta de planejamento. Baseado nesta ferramenta, a presente pesquisa visa compreender a importância do plano de marketing na alavancagem dos pequenos empreendimentos utilizando como contexto a análise de um empreendimento real, situado em Porto Alegre e inserido no ramo de panificação e de alimentação saudável. Organizado como um estudo de caso para aprendizagem, também, perceber-se-á as estruturas principais de um plano de marketing, quais são as presentes no empreendimento e as oportunas estratégias de marketing para o seu crescimento.

**Palavras-chave:** padaria artesanal; plano de marketing; pequenos empreendimentos.

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil enfrenta atualmente uma crise econômica que para muitos especialistas teve início em 2014 e só terá fim em 2020. O momento de incerteza e insegurança pelo qual a sociedade passa, conduz a um mercado de trabalho saturado de profissionais devido à diminuição dos postos de trabalho nas grandes empresas e indústrias. Em razão disso, observa-se um movimento que caminha em direção ao empreendedorismo por meio dos microempreendedores individuais e das micros e pequenas empresas.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado ao Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Empresarial do IFRS - Campus Porto Alegre como exigência parcial para obtenção do título de Especialista em novembro de 2019 sob a orientação do Prof. Dr. Cláudio V. S. Farias.

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela UFRGS. Especialista em Compliance pela PUCRS. Discente do curso de especialização em Gestão Empresarial do IFRS. E-mail: hcorassa@gmail.com.

Fundamentando tal perspectiva, dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) apontam que as micros e pequenas empresas (MPEs) representam, hoje, aproximadamente 98% do mercado nacional. Estima-se que elas estejam na ordem de mais de 6,4 milhões de empresas em todo o país e que em conjunto formem uma grande força econômica correspondente a 27% do PIB do país (SEBRAE, 2019).

A geração de um empreendimento local, por mais que seja de micro ou pequeno porte, representa um incremento significativo para a economia de sua região. Além do desenvolvimento do negócio em si e do empresário, esse tipo de iniciativa gera vagas de emprego que impulsionam o desenvolvimento econômico-social local. Segundo dados do SEBRAE, em 2018 as MPEs representaram 52% dos empregos com carteira assinada do setor privado no Brasil. (SEBRAE, 2019)

Nesse contexto, portanto, evidenciam-se os negócios desenvolvidos no ramo de alimentação. Mercado promissor e de destaque no país, tem ganho maior abrangência e desenvolvido novos nichos, principalmente ao falar-se em alimentação saudável. Nesse sentido, segundo o SEBRAE, o Brasil é o quarto maior mercado do mundo quando fala-se em alimentação saudável. A compartimentação do mercado consumidor tem ganho força com o desenvolvimento tecnológico e o surgimento de novas dietas alimentares, sejam elas com o objetivo estético, de adequação a novos estilos de vida ou por razões médicas, como as restrições alimentares. Isso tem gerado oportunidades de inovação de serviços e produtos.

Realidade bastante discutida nos últimos anos, as restrições alimentares estão cada vez mais presentes na vida da população mundial. Hoje, segundo dados divulgados pela Federação Nacional das Associações de Celíacos do Brasil (FENACELBRA), estima-se que 2 milhões de brasileiros tenham alergia ao glúten. Essa proteína está amplamente difundida na composição da maioria dos alimentos processados uma vez que encontra-se junto ao amido, em cereais como o trigo, a cevada, o centeio. A sua ingestão por quem tem esse tipo de alergia comumente afeta o intestino delgado, podendo afetar outros sistemas do corpo. Sintoma clássico dessa doença é a diarreia crônica causada pela inflamação no intestino delgado.

Ainda, observa-se que tais negócios, devido a sua natureza de nicho<sup>3</sup>, são notadamente pautados pela hiperconectividade. Neste cenário, o empreendedor mostra-se como alguém que deve compreender as demandas emergentes e saber posicionar-se oportunamente no mercado. Surge assim, como algo essencial e evidente, por parte do empreendedor, a necessidade de que o seu negócio possua um robusto plano de marketing.

Frente ao contexto econômico-social exposto e para guiar e compreender essa necessidade - de todo e qualquer empreendimento ter um bom plano de marketing - o presente estudo se justifica como algo necessário.

---

<sup>3</sup> De acordo com o estudioso Chris Anderson (2006), e a sua Teoria da Cauda Longa, vivemos no mercado de variedades promovido pela internet, no qual a escolha de produtos para consumo é infinita. Para o autor, a Cauda Longa ocorre quando ocorre demasiada oferta de bens de nicho (singulares) em pequenas quantidades, se contrapondo ao fluxo da economia de massa tradicional que oferta pouca variedade de produtos que vendem mais (hits).

Desta forma, este trabalho tem como objetivo principal compreender a importância do plano de marketing ao micro e pequeno empresário. Como objetivos secundários, irá identificar os elementos básicos de um plano de marketing para alavancar um pequeno negócio local e, também, identificará a análise de mercado e a estratégia de marketing adotada pelo empreendimento em estudo, assim, apresentando as oportunidades de crescimento.

A partir de uma abordagem de estudo de caso para a aprendizagem de futuros empreendedores, observou-se a padaria Borks - pães artesanais, situada em Porto Alegre. Pois, tradicionalmente conhecidas na economia brasileira como empreendimentos locais, as padarias artesanais estão presentes em quase todos os bairros de qualquer cidade e representam um bom tipo de empreendimento inicial.

Os resultados deste estudo são apresentados a seguir em cinco partes. Na primeira parte, temos esta introdução, na segunda apresentam-se os fundamentos teóricos referentes ao que é Marketing, mais especificamente os orientados ao plano de marketing. Na seção três são apresentados os métodos e técnicas da pesquisa utilizados para orientar a coleta e a apresentação do empreendimento abordado. Na parte quatro é trazida a análise do plano de marketing do empreendimento em si. Por fim, apresentam-se as conclusões do estudo.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Marketing**

Ponto estrutural deste trabalho, Stringhini (2007) define o marketing como o conjunto de atividades cujo objetivo é levar bens e serviços do produtor ao consumidor. Nesse sentido, esclarece que sua área de atuação é mais ou menos ampla pois muito dependerá do enfoque que lhe der a empresa, isto é, a abordagem dele varia de acordo com a natureza do empreendimento. Ele complementa, ainda, que o marketing é uma técnica de administração, na qual a empresa deve estabelecer seus objetivos organizacionais de acordo com as necessidades e desejos do mercado-alvo e da satisfação destes, atuando assim de maneira mais efetiva e eficiente do que os concorrentes.

Por sua vez, os autores Pinheiro e Gullo (2013) conceituam o marketing como um processo de trocas entre pessoas e empresas, o qual emprega técnicas específicas para delinear estratégias que atinjam os objetivos de ambas - o seu emprego envolve características humanas, sociais e administrativas. Para o estudioso Cobra (2009, p. 06), “a troca é o conceito central do marketing, ou seja, uma pessoa oferece dinheiro para ter a posse de um produto ou adquirir um serviço”. Las Casas (2004, p.26), sob mesmo ângulo, esclarece que:

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando

sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Como pode observar-se, o marketing está intimamente conectado à relação entre consumidor e empresa e todo o ambiente que circunda esta. Trata-se de um importante pilar dentro de qualquer negócio. Na ótica de Kotler (2003, p. 11), conhecido autor do tema, a “gestão de marketing é a arte e a ciência de escolher os mercados-alvo e de conquistar, reter e cultivar clientes, por meio da criação, comunicação e fornecimento de valor superior para os clientes”. Dornelas (2016, p. 154) retrata o objetivo do marketing ao explicar que ele “deve dar conta de responder qual participação de mercado a empresa quer atingir, quanto quer vender, quanto quer lucrar, em quais segmentos e regiões, com que penetração de mercado, para quais consumidores e em qual prazo.”

Buscando apresentar o conceito de marketing de uma forma mais organizada, Kotler (2001) divide ele sob duas perspectivas, a social e a gerencial. Em suas palavras, a definição de marketing sob a visão social consiste em um processo através do qual pessoas e grupos de pessoas conseguem aquilo que necessitam e o que anseiam com a criação, oferta e negociação de produtos e serviços de valor com outros membros da sociedade (KOTLER, 2001). Enquanto isso, inserido na visão gerencial, o marketing identifica-se como “processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço (*pricing*), a promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas organizacionais e individuais” (KOTLER, 2001, p.30).

Atualmente, de forma a esclarecer a evolução do marketing ao longo dos anos até os dias presentes, Kotler (2017) traz que no mundo altamente tecnológico em que estamos, as pessoas anseiam por um envolvimento profundo com as marcas. “O tradicional marketing centrado no produto (marketing 1.0) passou a ser voltado para o consumidor (marketing 2.0), e após centrado no ser humano (marketing 3.0)”, hoje estaria na fase de engajamento do cliente com a marca. Para o autor esta fase seria o que ele define como marketing 4.0.

## **2.2 Plano de Marketing**

O plano de marketing traduz, através de ações, a estratégia de marketing de uma empresa, representando importante peça no sucesso dela. Como explica Polizei em entrevista à AGICOM da Universidade Metodista de São Paulo (2010), o plano de marketing corresponde entre 70% e 90% do plano de negócios - uma vez que aquele está contido neste. A diferença entre eles é a de que o plano de negócios acrescenta detalhes de operações, logística entre outras implicações internas ao negócio, enquanto o plano de marketing foca mais amplamente no ambiente externo, ou melhor, no mercado.

Assim, para o sucesso do empreendimento, cabe ao plano de marketing identificar como as relações humanas estão estabelecidas e como elas impactam diretamente no seu segmento de mercado. Por exemplo, contemporaneamente, dois fatores que necessitam ser analisados são a influência da internet como alicerce da

organização atual de nossa sociedade (CASTELLS, 2003), ferramenta altamente presente na vida de muitos indivíduos, e o aumento da demanda dos consumidores por produtos cada vez mais personalizados, específicos. Ambos têm impacto direto sobre o desempenho de qualquer empreendimento, sendo ele de pequeno ou de grande porte.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 55) “um plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos”. De modo complementar, o estudioso Gomes (2013, p.9) elucida em sua obra que:

O Plano de Marketing é uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências. Por meio dele você pode definir resultados a serem alcançados e formular ações para atingir competitividade.

Observada a importância do plano de marketing dentro do universo empresarial, cabe distinguir a existência de duas estruturas básicas, cerne do plano de marketing, e que necessitam ser delineadas: a análise de mercado e a estratégia de marketing.

### 2.2.1 Análise de Mercado

Talvez a análise de mercado seja uma das fases mais estratégicas para um plano de marketing. Ela irá identificar as situações do ambiente que irão impactar no negócio. Como etapa inicial de um plano de marketing, nela cabe realizar o levantamento no maior número possível de dados sobre os fatores que influenciam, positivamente ou negativamente, o negócio - sejam eles diretos ou indiretos.

Após a identificação e análise destes dados é que o empreendedor poderá formular estratégias e assumir riscos inerentes a sua atividade empresarial. Por estas razões, pode-se afirmar que é mediante a análise estratégica do mercado que o empresário irá estabelecer medidas/precauções para evitar o insucesso do seu empreendimento.

Deve-se ter em mente que cada empreendimento tem a sua análise de mercado. Por mais que existam fatores comuns em um determinado ramo empresarial, fatores locais e temporais tornam ela personalíssima, individual. Portanto, como Dolabela (1999) explica, a análise de mercado deve observar as oportunidades e ameaças nos diversos aspectos que influenciam o negócio: demográficos, econômicos, legais, políticos, tecnológicos e culturais. Também deve avaliar a suscetibilidade do negócio a intervenções governamentais, novas leis e regulamentações, assim como, analisar os seus consumidores, mudanças na pirâmide etária, cultura e a influência que isso tem sobre as vendas - fatores trabalhados pela doutrina como ambiente externo, uma vez que o empresário não possui controle sobre elas.

Outra etapa da análise de mercado é o exame dos fatores internos do empreendimento, também conhecidos por forças e fraquezas do empreendimento. Neles estão inseridos pontos como a disponibilidade e a capacidade de alocação de

recursos - humanos e financeiros, a cultura organizacional existente e a almejada. Em resumo, quanto maior e melhor detalhada for a análise dos fatores, maior será a chance de sucesso.

Posto isto, é imprescindível identificar os meios hábeis para a elaboração dessa análise. As matrizes de análise são ferramentas capazes de oferecer dados ao empresário e subsidiarem a formulação de uma estratégia de marketing sólida.

### 2.2.2 Matriz de análise

Autores compreendem, hoje, que “em um mercado altamente competitivo, além das pesquisas tradicionais de mercado é preciso fazer análises, com metodologias que auxiliem na percepção e nas decisões de marketing” (SILVA *et al.*, 2006, p.44). Nessa ótica, as matrizes de análise de mercado apresentam-se como eficazes ferramentas. Responsáveis por agregar qualidade e credibilidade ao plano de marketing, elas são mais ágeis de fazer, valorizam a análise, possibilitam o cruzamento de informações, e geralmente são capazes de traduzir uma matéria qualificativa em quantitativa, agilizando o entendimento de quem lê.

No mercado e na doutrina, atualmente, conta-se com diversas matrizes difundidas no campo da gestão estratégica. Matrizes como a matriz BCG, o modelo das cinco forças de Porter, a matriz de avaliação de entrantes potenciais, a matriz de Ansoff e a matriz de política direcional (ou GE) são exemplo destas. Para o desenvolvimento deste estudo, optou-se pela matriz *SWOT*, também conhecida como F.O.F.A.

Uma das mais conhecida nos diferentes ramos de estudo, essa matriz é a mais simples de se executar. A matriz *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) é uma demonstrativo rápido e eficaz dos principais aspectos positivos e aspectos negativos de uma empresa ou de seu produto, levando-se em consideração o ambiente interno e o ambiente externo que os permeia. Seus quatro quadrantes qualitativos estão divididos entre: ambiente interno: forças (positivo) e fraquezas (negativo); e ambiente externo: oportunidades (positivo) e ameaças (negativo).

**Figura 1 - Matriz SWOT ou F.O.F.A.**

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<b>F</b> ORÇAS	<b>O</b> PORTUNIDADES
Pontos fracos	<b>F</b> RAQUEZAS	<b>A</b> MEAÇAS

Fonte: SEBRAE (2019).

Como observa-se, quadrantes vinculados ao ambiente interno da empresa tem-se: (a) pontos fortes, onde deve-se listar as variáveis mais positivas da sua empresa em relação aos seu produto - neste quadrante podem ser analisadas as competências essenciais da empresa, a competência da marca, a capacidade de inovação, a disponibilidade para crescer, a participação no mercado a competência de vendas; e (b) pontos fracos, que por sua vez representam as variáveis mais negativas da empresa em relação ao produto - neste quadrante podem ser analisadas a falta de domínio em competências essenciais, dificuldades financeiras para novos projetos, resistência interna a inovação, custos operacionais elevados, imagem deficiente do produto, gerência despreparada.

Já no ambiente externo, a matriz divide-se entre: (a) oportunidades, quadrante destinado a listagem dos aspectos mais positivos em relação ao mercado, como a existência de chances de rápida penetração no mercado, a saída do maior concorrente do mercado, boas fontes de financiamento, o aumento significativo de vendas; e (b) ameaças, em contraposição, é o quadrante destinado aos aspectos mais negativo em relação ao mercado, como uma modificação negativa na lei tributária, aumento inesperado na taxa do dólar, a reação dos concorrentes ou entrada de novos, elevação da inflação com queda na taxa de consumo.

Por sua simplicidade, essa matriz visa realizar uma rápida e prática análise do mercado. A sua constante atualização, com os devidos aperfeiçoamentos, capacita-a ser uma poderosa ferramenta de marketing. A partir das informações

levantadas torna-se viável traçar objetivos e metas para o negócio e, assim, formular uma estratégia de marketing.

### 2.2.3 Estratégia de Marketing

Percorrendo o caminho para a formulação do plano de marketing, alcança-se uma importante etapa: a definição da estratégia de marketing, isto é, de como a empresa atuará no mercado. Após a etapa de análise de mercado, embasada por uma análise estratégica, é possível atingir a etapa de formulação dos objetivos da empresa, assim como, de suas metas. Possuindo tudo isso delineado, a empresa tem condições de estruturar a sua estratégia de marketing.

Nesta etapa, é interessante esclarecer que objetivos e metas possuem conceitos distintos. Nas palavras de Silva e outros (2006) os objetivos são uma descrição de um estado futuro que a empresa visa alcançar, definidos de forma específica e mensurável pela empresa. Em contrapartida, as metas devem ser compreendidas como pontos intermediários estabelecidos no caminho para atingir os objetivos. Eles devem ser suscetíveis de controle e acompanhamento e apresentar prazos definidos de alcance, demonstrando que a empresa está no caminho certo.

A estratégia de marketing, portanto, será o instrumento responsável por orientar as ações que a empresa desenvolverá a fim de atingir às metas e aos objetivos estabelecidos. Ela será a designadora dos meios e dos métodos para tanto, pois é de acordo com a estratégia de marketing que os recursos da empresa serão direcionados - seja para o desenvolvimento de novos produtos, relacionamento com o consumidor, melhoramento da qualidade ou reposicionamento da marca em novos mercados (SILVA *et al.*, 2006, p.82).

Nesse aspecto, Dornelas (2012) exemplifica bem a relação da estratégia de marketing com as demais estruturas da empresa (principalmente as relacionadas ao marketing). Ele explica que a estratégia de marketing e a projeção de vendas estão intimamente interligadas uma vez que ao adotar-se uma estratégia que altere alguma das estruturas de marketing, como o posicionamento do produto no mercado, a política de preços, a promoção e os canais de venda ou como chegará o produto ao cliente, ela impactará diretamente na projeção de vendas. Esta pode manter-se estável ou oscilar, positiva ou negativamente, em razão da estratégia adotada.

Deste modo, “ela consiste nas decisões necessárias para determinar a maneira pela qual os principais elementos de marketing serão combinados simultaneamente” (SEBRAE, 2013, p. 38).

Em continuidade, o próximo capítulo identificará como um empreendimento local, que comercializa alimentos de nicho, utiliza estrategicamente o plano marketing, com suas devidas análise de mercado e estratégia de marketing, para alavancar a venda de seus produtos e engajar seus clientes.



### 3. APRESENTANDO O CASO: PLANO DE MARKETING DE UMA PEQUENA PADARIA ARTESANAL DE PORTO ALEGRE

A partir do que foi exposto até aqui, escolheu-se como objeto de análise deste trabalho o empreendimento local Borks, uma padaria artesanal que comercializa fisicamente e online seus produtos alimentícios objetivando identificar e compreender como as pequenas empresas podem obter crescimento no mercado partindo de um plano de marketing estruturado.

Para tanto, trataremos dos procedimentos metodológicos escolhidos para realizar o estudo e, após, iniciaremos a análise do empreendimento escolhido e as articulações das observações da mesma com a parte teórica vista nos capítulos anteriores.

#### 3.1 Procedimento Metodológico

Este estudo é uma pesquisa exploratória, desenvolvida sob a modalidade de estudo de caso único, com abordagem metodológica de natureza qualitativa das informações coletadas. Tal opção tem o intuito de proporcionar “análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado” (BEUREN, 2010, p.32) e, por conseguinte, o aprofundamento na compreensão do objeto. A explicação do porquê das decisões tomadas e dos processos realizados oportuniza gerar informações otimizadas e ilustrativas acerca do tema (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Em consonância a isso, adotou-se como estratégia o estudo de caso voltado à aprendizagem, isto é, a observação de um caso inserindo-se num processo de transformação de experiências do empreendedor em conhecimento, ou melhor, uma aprendizagem empreendedora (ZAMPIER e TAKAHASI, 2011 *apud* POLITIS, 2005). Como Yin (2001) destaca, ela tem por enfoque responder o “como” e o “porque” sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos inseridos na vida real e sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle, não se podendo manipular os comportamentos relevantes. O seu emprego objetivou não realizar uma intervenção direta no objeto de análise, mas conhecê-la, revelá-la por meio de uma observação pragmática (FONSECA, 2002) e, de igual modo, contribuir para a formação de conhecimento aplicável na aprendizagem empreendedora<sup>4</sup> para micro e pequenas empresas (ZAMPIER e TAKAHASHI, 2011).

---

<sup>4</sup> Zampier e Takahashi (2011, p.) conceituam em sua obra, a aprendizagem empreendedora como: “[...] um processo contínuo que facilita o desenvolvimento de conhecimento necessário para começar novos empreendimentos e administrá-lo, sendo os conhecimentos advindos da experiência pessoal do empreendedor e utilizados para guiar a escolha de novas experiências (POLITIS, 2005). Boa parte do aprendizado é alcançada através das ações, ou seja, na prática (POLITIS, 2005), de forma experiencial (MORRISON e BERGIN-SEERS, 2002) e advém das experiências passadas de sucesso e insucesso, da observação de outros empreendedores e de outras fontes de relacionamentos (RAE, 2005; MAN, 2006; LÉVESQUE, MINNITI e SHEPHERD, 2009). Esta aprendizagem “representa o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu” (FREITAS e BRANDÃO, 2006, p. 100).”

O objeto de estudo foi o empreendimento Borks - pães artesanais, estabelecido no município de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul e os sujeitos da pesquisa são os dois sócios-empresários criadores. Os dados foram prioritariamente coletados por meio de análise do conteúdo essencialmente presente na plataforma de vendas on-line e nas redes sociais do pequeno empreendimento, principais canais de comunicação e marketing utilizados pelo negócio. Após, foram realizadas entrevistas com os donos do empreendimento orientada por um roteiro de entrevista (GERHARDT e SILVEIRA, 2009), gravadas e posteriormente transcritas e também foi realizada a observação do local (loja física, local de produção e pontos de venda parceiros) e dos documentos fornecidos pelos sujeitos da pesquisa.

A análise dos dados obtidos apreciou elementos subjetivos constantes nas diferentes fontes de evidências e utilizou como fundamento lógico de validação a triangulação destas (YIN, 2001). Com isso, objetivou-se agregar a solidez exigida pela metodologia do estudo de caso e pela técnica de pesquisa da análise de conteúdo (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

### 3.2 Conhecendo o empreendimento - Borks: pães artesanais

Caracteristicamente modelada como uma empresa familiar, a padaria Borks - pães artesanais (figura 2) é um empreendimento idealizado por Fernando Borks Vieira e sua filha Fernanda Bastos Vieira em 2015. Inicialmente estruturada na própria residência dos empreendedores, hoje localiza-se em um edifício comercial na Rua Comendador Rodolfo Gomes, n° 666, no bairro Menino Deus, em Porto Alegre.

Pai e filha têm como intuito oferecer produtos que proporcionem saúde e bem estar aos seus clientes. Pensando nisso, escolheram por abordar um mercado de nicho dentro de um potencial ramo da economia: o da alimentação saudável. Sua proposta de valor é fornecer alimentos seguros para clientes com restrições alimentares como celíacos, sensíveis ao glúten, alérgicos ao trigo ou glúten, alérgicos à proteína do leite de vaca e intolerantes à lactose, assim como, para clientes adeptos do veganismo. Por isso, dentro de seu planejamento, desenvolveram uma cozinha livre de glúten e lactose para produção de seus produtos.

**Figura 2** - Identidade visual da padaria Borks.



Fonte: [instagram.com/paesborks/](https://www.instagram.com/paesborks/)

Dentro do seu modelo de negócio, optaram por desenvolver o relacionamento com os clientes por meio de canais de comunicação mais próximos, utilizando as plataformas digitais Instagram, Whatsapp, Facebook e Ifood. Seus produtos são frescos, produzidos no dia, e o empreendimento os divulga diariamente em suas mídias sociais o menu disponível. Também recebe por estes mesmos canais encomendas de seus clientes. De maneira ágil e interativa, a Borks oferece aos seus consumidores um serviço artesanal e, de certo modo, personalizado.

#### **4 COLOCANDO A MÃO NA MASSA - O PLANO DE MARKETING DA BORKS**

O empreendimento é administrado e operacionalizado somente pelos dois empresários, logo, não há funcionários diretamente contratados ou que desempenhem atividade interna no empreendimento. Com atividades distintas, Fernando é o responsável pela produção dos pães, aquisição dos insumos, desenvolvimento de novos produtos, toda a atividade operacional dentro da cozinha, enquanto a jovem empresária realiza na gestão de vendas, marketing e controle das finanças da empresa. Há o serviço de tele-entrega de seus produtos, que é realizado por meio de empresas parceiras, tais como a plataforma de vendas Ifood.

Em relação aos seus produtos, concomitantemente à venda dos pães sem glúten e sem lactose - oferecidos em dez opções diferentes de sabores - a Borks possui uma cartela de produtos em processo de expansão e contínuo desenvolvimento - todos elaborados a partir de receitas próprias do Sr. Fernando. Há biscoitos sortidos, em cinco variedades, bolos, brownies, pães para hambúrguer, massas para pizzas e pizzas prontas, sendo estes dois últimos produtos oferecidos de forma congelada. Os empresários reconhecem a força dos seus produtos, e investem no aprimoramento deles por meio de constantes processos de aperfeiçoamentos nas receitas.

Em entrevista realizada com os empresários identificou-se que o empreendimento estruturou um plano de negócios escrito durante o planejamento inicial mas, nos moldes como está montado hoje, não possui conexão com o mesmo. Também não há o uso de um plano de marketing formal, o que percebeu-se foi a utilização na gestão da Borks de fortes elementos de um plano de marketing, formando um plano não escrito, mas de conhecimento dos dois empresários.

##### **4.1 Da análise de mercado e suas observações**

Verifica-se que decorrente da natureza do empreendimento e de seu porte como micro empreendimento, os fatores econômicos e os socioculturais, que influenciam-no, atuam de modo positivo no seu sucesso. Apesar de não empregarem formalmente ferramentas como a pesquisa de mercado ou a análise de mercado de maneira planejada, os empresários identificam através do seu dia-a-dia que, entre os seus consumidores, cerca de 90% buscam o produto em razão da intolerância ao glúten ou à lactose, ou seja, por uma séria questão médico-alimentar, e que tem como perfil serem entre 80%-90% do sexo feminino, na

maioria pessoas mais instruídas, que buscam saber e desenvolver hábitos saudáveis com orientação profissional, representantes em sua das classes B e C.

Pelo controle diário de seu volume de vendas, também percebe-se que apesar de a sociedade como um todo encontrar-se, atualmente, sensível aos preços na hora de realizar suas compras, seus consumidores são pessoas que identificam o preços praticados na Borks como justos frente às qualidades que os produtos oferecem (preço x massa saudável e sabor agradável). São consumidores que buscam pesquisar preços e opções disponíveis no mercado, e que reconhecem a escassez de opções na região, sentindo-se satisfeitos com o produto que ali encontram.

Apesar de não utilizarem informações de forma planejada, os empresários conhecem o seu mercado. Sabem quem são seus concorrentes diretos - outras padarias que oferecem pães e outros artigos locais frescos, livre de glúten e de lactose - e que elas contabilizam um total aproximado de quatro empreendimentos em toda a Porto Alegre. Auxiliados por esse pequeno número, monitoram a média de preços e as características dos serviços/produtos disponibilizados pelos concorrentes. Dessa forma, sabem que os seus preços são competitivos frente aos demais, conforme mostra o quadro 1.

**Quadro 1 - Média de preços do pão de 500g de menor valor.**

<b>Padarias sem glúten - Porto Alegre</b>					
	Borks	Pólen sem glúten	Amoa bakery	Free bakery	Delivery sem glúten
Preço do pão 500g	R\$13,00	R\$12,00	R\$18,00	R\$13,00	R\$ 12,00

Fonte: Autor (2019).

A Borks, hoje, não sofre impacto de fatores políticos, legais e tecnológicos. A possibilidade de novos entrantes é outro fator que não preocupa os sócios uma vez que trata-se de um mercado nichado e novo na região.

Ainda, dentro da análise de mercado, em continuidade ao ambiente externo, outro fator que destaca-se são os fornecedores. Por ser um micro empreendimento e que necessita de muitos insumos orgânicos perecíveis para a produção dos seus produtos exige certo controle. A falta de um fornecedor que negocie valores nas quantidades necessárias (consideradas pequenas se comparadas a uma padaria convencional) e insumos com características regulares apresenta-se como uma resistência ainda a ser superada.

Por outra ótica, na análise do ambiente interno que circunda o empreendimento, evidencia-se três principais fatores que influenciam diretamente a Borks (representando suas forças e fraquezas): o produto, a estrutura física e os canais de comunicação.

O primeiro, o produto, elemento essencial na estruturação do negócio, possui e representa uma importante força no sucesso do empreendimento. Seus pães, biscoitos e massas são produtos livres de glúten e de lactose, produzidos sem

ingredientes a base de soja e sem conservantes, com baixo teor de açúcares refinados e feitos artesanalmente, características que agregam valor e que são reconhecidas pelos consumidores. Eles são fabricados a partir de receitas próprias desenvolvidas pelo empresário - aspecto que garante exclusividade sobre o principal ativo do negócio - e possibilita a criação de novos produtos baseados numa receita-base. Com essa abordagem o empreendimento conseguiu formular seu menu de pães, chegando a um total de dez tipos de pães. Em contraponto, em face da não utilização de conservantes, os produtos tem prazo de perecibilidade curto, mantendo-se aptos ao consumo por até 2 ou 3 dias fora da refrigeração, o que obriga-os a serem produtos frescos, produzidos em quantidade limitada para venda diária, sem possibilidade de formação de estoque de reposição (figura 3).

**Figura 3 - Ingredientes e menu da Borks.**



Fonte: [instagram.com/borks/](https://www.instagram.com/borks/)

O segundo fator é a estrutura do local de produção e vendas. O empreendimento aluga um espaço em um prédio comercial no coração do bairro Menino Deus, onde situa-se a sua produção e a loja para vendas físicas. A sua localização é um facilitador para o acesso e vendas por tele-entregas, já que trata-se de uma região central da cidade. O pequeno espaço é dividido em área de vendas e recepção dos clientes e área de produção (a cozinha), as quais são separadas por uma divisória transparente de vidro, permitindo que o cliente observe a organização do ambiente de manipulação e também o processo de produção. A fraqueza presente nesse fator reside na posição da loja, pois trata-se de uma sala de fundos. O cliente deve entrar no prédio para ter acesso à loja e visualizar os produtos. Além

disso, apesar do local de produção ser bem organizado e atender as necessidades de espaço do maquinário atual, ele não atenderia a futuras expansões ou a aquisição de máquinas de maior capacidade de produção. Sendo assim, pode-se considerar tal fato uma barreira ao melhoramento tecnológico e ao aumento na capacidade de produção.

Como terceiro e último fator interno que necessita ser pontuado, estão os canais de comunicação adotados pelo empreendimento. Influenciada pela era da hiperconectividade, a Borks observou esse movimento dos consumidores e inseriu a sua promoção de vendas nesse ambiente. A empresária, na gestão das redes sociais do empreendimento, desenvolveu perfis para a marca nas principais plataformas digitais onde divulga os produtos da marca e o menu diário - Instagram, Facebook e Whatsapp. Por meio delas, também, recebe encomendas e feedbacks de seus consumidores. As interações geradas no ambiente digital possibilitam que o empreendimento mantenha um contato próximo junto aos seus consumidores, relação pessoal, sem que os mesmos tenham que ir até a loja, conforme mostra a figura 4.

**Figura 4 -** Relacionamento com os clientes na rede social.



Fonte: [instagram.com/borks/](https://www.instagram.com/borks/)

Por meio de fotos e vídeos são expostos os produtos para os seguidores das páginas. Através dessa ação, o empreendimento é capaz de gerar uma pulverização de seus produtos a custo zero - já que o material é produzido pelos empresários - chegando ao conhecimento de seus clientes e de novos e potenciais consumidores, especialmente aos que possuem restrições alimentares. Esse contato no ambiente digital com os clientes gera um vínculo de identificação com a marca, e conseqüentemente uma fidelização deles que fica exposta. A rede formada nas



plataformas proporciona a criação de um núcleo de clientes promotores, que recomendam e defendem a marca, e que em razão dos seus comentários positivos e recomendações, forma uma vitrine capaz de influenciar consumidores a fazerem escolhas baseadas nas opiniões (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017).

Dentro da comunicação adotada, outras duas ações também são importantes na análise. A primeira delas é inserção da loja dentro da plataforma do Ifood, empresa que oferece o serviço de *delivery* de comidas. Ela posicionou a marca dentro de um ambiente em que os consumidores acessam à procura de alimentos e refeições para comprar e surgiu como opção a um público específico: celíacos, intolerantes a lactose e veganos. Analisando a plataforma, na cidade de Porto Alegre há 22 lojas (entre restaurantes, armazéns, padarias, cafés) que oferecem refeições sem glúten, porém, ao pesquisar-se padarias que oferecem “pão sem glúten” aparecem somente duas, e no caso de uma pesquisa acerca de “pão sem lactose”, o número passa para três - encontrando-se a Borks incluída nos números de empresas nas duas pesquisas (figura 5).

**Figura 5 - Resultado da busca por “pão sem glúten” no Ifood.**



Fonte: Ifood.com

A outra ação, por sua vez, é a manutenção de uma loja física para recepção de seus clientes. Essa abordagem fora do ambiente digital abarca os clientes offlines (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017) e possibilita um espaço para que eles possam criar uma relação sensorial com a marca e os produtos. Proporciona uma experiência de compra aos seus consumidores.

Formulado o escopo da análise do mercado em que a Borks está inserida, tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo, torna-se viável a formulação da Matriz SWOT (quadro 2) para analisar os pontos fortes e fracos do empreendimento, assim como, identificar as suas oportunidades e ameaças.

**Quadro 2 - Matriz SWOT da Borks.**

	<b>Fatores Internos (controláveis)</b>	<b>Fatores Externos (incontroláveis)</b>
<b>Pontos Fortes</b>	<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade do produto;</li> <li>• Boa capacidade de melhoramento e desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>• Contato próximo com os consumidores;</li> <li>• Localização central.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento na demanda por seus produtos;</li> <li>• Aumento no número clientes;</li> <li>• Capacidade de fidelização aos produtos;</li> <li>• Poucos concorrentes.</li> </ul>
<b>Pontos Fracos</b>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de equipamentos com capacidade maior de produção;</li> <li>• Rápida perecibilidade dos produtos;</li> <li>• Produção em pequena escala (uma pessoa produz).</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de fornecedores confiáveis;</li> <li>• Impacto das intempéries climáticas na força de vendas;</li> <li>• Surgimento de novos empreendimentos.</li> </ul>

Fonte: Autor (2019).

#### 4.2 Definição dos objetivos e das metas

Com as análises realizadas no presente plano de marketing, e a partir da visão e missão (quadro 3) é possível propor à Borks objetivos e metas (SILVA *et al.*, 2006).

**Quadro 3 - Visão e Missão da Borks.**

<b>Visão:</b>	ser uma padaria referência no fornecimento de alimentos frescos, saudáveis, sem glúten e sem lactose na região de Porto Alegre, reconhecida pela qualidade de seus produtos, serviço e atendimento.
<b>Missão:</b>	fornecer alimentos seguros e de qualidade para clientes com restrições alimentares como celíacos, sensíveis ao glúten, alérgicos ao trigo ou glúten, alérgicos à proteína do leite de vaca e intolerantes à lactose e veganos.

Fonte: Autor (2019).



Desta forma, em consonância com a visão e a missão da Borks propõem-se o emprego dos seguintes objetivos e metas:

**Quadro 4 - Objetivos e Metas da Borks.**

<b>Objetivo de Marketing</b>	<b>Meta de Marketing</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alavancar o número de vendas.</li></ul>	Aumento de 25% no número de vendas no primeiro semestre de 2020.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fortalecer a marca Borks no mercado de pães sem glúten e sem lactose.</li></ul>	Aumento de 30% no número de clientes no primeiro semestre de 2020.
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser referência em opções de alimentação sem glúten em Porto Alegre.</li></ul>	Aumento em 15% na promoção de vendas para 2020.

Fonte: Autor (2019).

Assim, delineados objetivos que visam a alavancagem do empreendimento, dentro do plano de marketing passa-se à formulação das estratégias de marketing para alcançá-las.

### **4.3 Das estratégias de marketing para alavancar o empreendimento**

Nessa etapa, é imperativo recordar que as estratégias de marketing, que visam alcançar os objetivos estratégicos anteriormente planejados, devem possuir como seu fundamento a análise de mercado realizada para o empreendimento. Dentro delas são designadas ações que impactam positivamente um ou mais dos objetivos. Seguindo tais ensinamentos, são propostas as seguintes estratégias e ações:

#### **Estratégia nº 1 - Realização de Pesquisas de Mercado**

Ferramenta importante para a tomada de decisões estratégicas embasadas, a aplicação de uma rotina de pesquisas de mercado irá auxiliar a tomada de decisão quanto às ações a serem realizadas. A Borks possui o registro de suas informações internas, mas carece de planificá-las e analisá-las para a gestão do negócio. Por outro ângulo, a aplicação de uma pesquisa junto aos seus clientes e potenciais consumidores mostra-se necessária para identificar realmente como a sua marca é reconhecida. Pode-se afirmar que, hoje, o micro empreendimento já recebe informações de seus clientes, muito em razão da relação de engajamento que propõe a construir - algumas inclusive resultaram em melhoramentos e desenvolvimentos de novos produtos. Um exemplo, foi o desenvolvimento dos pães com baixo teor de açúcares, idéia decorrente do *feedback* de um cliente. Isto posto, o que se propõe é um aprofundamento nas informações a serem levantadas e no universo a ser pesquisado.

**Ações:**

1. Elaborar um questionário para identificar o perfil dos consumidores, as personas do seu negócio;
2. Aplicar pesquisa de satisfação junto aos clientes na loja física e no ambiente virtual;
3. Criar cronograma de aplicação de tais pesquisas e questionários (trimestral, semestral ou anual).

**Estratégia 2 - Ampliar a promoção dos produtos**

Visando aumentar a participação da marca no cenário local por meio de uma penetração de mercado, propõe-se à Borks investir mais no marketing junto aos seus *stakeholders* locais. Já bem presente nas redes sociais Instagram e Facebook, esta estratégia sugere a atuação no ambiente físico, saindo um pouco do ambiente digital e caminhando em direção a um marketing mais individualizado, personalizado e físico de modo a atingir o consumidor *offline* (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017). A atuação por meio de panfletagens, participação em feiras e eventos locais - especialmente nos voltados à temática na qual os empreendimento se insere - são formas importantes de gerar contato e engajamento de novos consumidores. Outro modo de abordagem (que já vem sendo trabalhado pela Borks, podendo ser somente reforçado) é a realização de parcerias com outros empreendimentos como restaurantes, armazéns e lojas.

**Ações:**

1. Realizar panfletagem em eventos e pontos de concentração de potenciais consumidores, inicialmente nas proximidades da loja e expandindo progressivamente;
2. Participação em feiras e eventos locais/ de bairro com exposição dos seus produtos;
3. Firmar parcerias com restaurantes e lojas para divulgação e venda dos produto - novos pontos de venda;
4. Firmar parcerias com restaurantes e cafés de alimentação para utilização dos produtos em seus pratos.

**Estratégia 3 - Aumentar a fidelização dos consumidores**

Além da busca por novos consumidores é importante ao empreendimento manter os clientes que já os conhecem e, portanto, possuem experiência de compra dos produtos. Nesse sentido, a boa qualidade dos pães, bolos e biscoitos já realiza trabalho fundamental nessa manutenção; as ferramentas na internet também produzem um forte engajamento do público com a marca - nesse aspecto, destacamos o perfil da Borks no rede social Instagram, pois sem a utilização de anúncios patrocinados ou serviços de promoção, suas publicações alcançam mais de duzentas curtidas em média, havendo exemplo com mais de mil “curtidas”- portanto, o objetivo é gerar uma fidelização que além de tornar o seu cliente um

vendedor da marca (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017) possibilita que a gestão financeira consiga trabalhar com um fluxo de caixa fixo. Exemplos de medidas são a criação de um clube de assinaturas, com periodicidade de entregas, serviços de tele-entregas e preços diferenciados para esse tipo de cliente. Outras formas são a criação de um cartão fidelidade, e a promoção de campanhas de brindes (produtos da loja) para os participantes (técnica profundamente adequada para mobilização em nas redes Instagram e Facebook).

**Ações:**

1. Criação de um clube de assinaturas com proposta de 3 entregas na semana;
2. Promoção de campanhas de cestas de pães nas redes sociais com a proposta de marcação de amigos da rede nas publicações na periodicidade de 1 por mês;
3. Criação de um cartão fidelidade baseado no número de compras;

**Estratégia 4 - Diversificação do público-alvo**

Como forma de ampliar o seu público-alvo, a Borks pode buscar clientes fora do perfil levantado na análise. Não trata-se de sair do posicionamento original da marca - pão artesanal fresco, sem glúten e lactose e sem conservantes - mas sim de produzir um produto (um pão) que atenda as necessidades de outros perfis de consumo. Esta abordagem visa comercializar um produto destinado a um consumidor intermediário na cadeia da venda, por exemplo, comercializando massas para pizzas ou pães de hambúrgueres.

**Ações:**

1. Oferta dos produtos da marca para clientes comerciais como restaurantes, bares e até padarias tradicionais (que não ofertam produtos para pessoas com restrições alimentares);
2. Apresentação do produto em eventos e feiras destinados aos empresários de bares e restaurantes;
3. Desenvolvimento de um produto com capacidade de adaptabilidade ao negócio do cliente, tal como um pão específico para a elaboração de cachorro-quente.

Após delineadas as estratégias de marketing para a Borks, com suas ações definidas, cabe aos dois empresários definirem prazos e responsáveis pela execução e acompanhamento delas. A implementação, o controle e a reavaliação das estratégias a partir de fatores de métrica definidos (ex. comparativo da lucratividade ou do volume de vendas a cada ação) e do plano de marketing como um todo deve ser realizado periodicamente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo de caso da padaria Borks, constatou-se que a realidade brasileira se mostra como um universo muito promissor ao empreendedorismo, pois é um mercado que necessita de empreendedores e que apresenta um grande número de potenciais consumidores em diversos nichos, singularmente no de alimentação saudável. Ainda, a partir do fato de que no Brasil a falta de planejamento é um dos principais fatores responsáveis pela elevada taxa de mortalidade das pequenas e micro empresas, observou-se que é vital que elas tenham acesso e façam uso de ferramentas de gestão de negócios, mais especificamente: um plano de marketing. Não importando o seu porte, o plano de marketing é uma ferramenta contributiva ao sucesso e longevidade da empresa.

Tendo-se como base a entrevista realizada com o empresário, a elaboração da análise de mercado do empreendimento e a do estudo da relação entre negócio e cliente, foi constatado que o empreendimento possui um produto muito bem avaliado pelos seus consumidores. Entretanto, baseando-se no referido diagnóstico, notou-se que havia a possibilidade de lucros maiores e de atingir-se resultados mais significativos para o negócio caso fosse utilizada uma estratégia de marketing bem definida, algo ainda não adotado pela empresa.

Fundamentando-se em elementos básicos de um plano de marketing, como a análise de ambiente, a formulação de objetivos e metas e a ampliação do mix de marketing, delineou-se que é possível que um pequeno empreendimento de bairro atinja objetivos de distintas naturezas e, assim, em pouco tempo consiga alavancar suas vendas e/ ou ampliar seu público consumidor. Por fim, de modo a proporcionar oportunidades de crescimento à Borks, buscou-se apresentar viáveis e personalizadas estratégias de marketing aos empreendedores Fernando e Fernanda, com a formulação de ações táticas e gerenciáveis periodicamente.

Almeja-se que este estudo valha como base acadêmica para futuros pesquisadores desta matéria, assim com, assista como instrumento no processo de desenvolvimento de comportamentos empreendedores, mais especificamente, dentro do universo da aprendizagem empreendedora. Espera-se que plano de marketing proposto à pequena padaria artesanal Borks sirva como uma ferramenta de facilitação e planificação das estratégias para o alcance dos objetivos do negócio, garantindo que resultados positivos sejam gerados, mensurados e mantidos. E, sendo assim, uma iniciativa de extrema relevância para nortear as ações deste “pequeno grande empreendimento”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BEUREN, Ilse Maria. (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2010.

BORKS PÃES ARTESANAIS (Brasil). Instagram: paesborks. Disponível em: <https://www.instagram.com/paesborks/?hl=pt-br>. Acesso em: 01 nov. 2019.

BORKS PÃES ARTESANAIS. Facebook: Borks Pães Artesanais. Disponível em: <https://www.facebook.com/paesborks/>. Acesso em: 01 nov. 2019.

BORKS PÃES ARTESANAIS. Ifood: Borks Pães Artesanais. Disponível em: <https://www.ifood.com.br/delivery/porto-alegre-rs/borks-paes-artesanais-menino-deu-s/17ecbbba-0d4e-4f37-b4ce-4d77cb86a814>. Acesso em: 01 nov. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócio**. 6. ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, Isabela Motta. **Como elaborar um plano de marketing**. 3.ed. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

JENKINS, Henry; GREEN, Joshua; FORD, Sam. **Cultura da conexão: criando valor e significado por meio da mídia propagável**. São Paulo: Aleph, 2013.

KOTLER, Philip. **Administração De Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0 do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2004.

POLIZEI, Eder. Plano de marketing. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 2, n. 2, p. 184-186, 2010.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação Integrada de Marketing: gestão dos elementos de comunicação**. Suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa: 4. ed. Atlas: São Paulo, 2013.

SEBRAE. **Alimentação saudável cria ótimas oportunidades de negócio**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-oportunidades-de-negocio,f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 22 out. 2019.

SEBRAE. **Estudo de Mercado: pequenos negócios em números**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-e-m-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22 out. 2019.

SEBRAE. **Planejamento Estratégico: use a matriz F.O.F.A. para corrigir deficiências e melhorar a empresa**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corrigir-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 05 nov. 2019.

SILVA, Helton H.; TENCA, Evandro C.; SCHENINI, Paulo Henrique; FERNANDES, Sandra. **Planejamento estratégico de marketing**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

STRINGHINI, João. **Dicionário Stringhini: dicionário de termos e expressões em marketing**. Porto Alegre: Sul Editores, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMPIER, Marcia Aparecida; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cadernos Ebape. BR**, v. 9, p. 564-585, 2011.