



**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA  
OTÁVIO ELMO BESEN**

**PLANO DE MARKETING  
O CASO DA EMPRESA ELMU'S BAR LTDA ME**

Palhoça  
2020

**PLANO DE MARKETING PARA A  
EMPRESA ELMU'S BAR LTDA ME**

Este Relatório de estágio supervisionado foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

PALHOÇA, 15 DE JUNHO DE 2020

---

Professor e orientador, Luiz Alberto Cordioli, Dr.

Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Profa. Rejane Roecker, Dra.

Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Nome do Professor, Dr./Ms./Bel./Lic

Universidade do Sul de Santa Catarina

## RESUMO

O objetivo deste estudo foi aplicar estratégias de marketing em uma empresa do setor de alimentação. Para a realização deste estudo utilizou-se a pesquisa exploratória, qualitativa, e no procedimento que desenvolve a teoria e a prática em administração de empresas o auxílio veio de questionários não estruturados, entrevistas e análise de documentos. Os resultados da pesquisa revelam que o plano pode ser aplicado no setor de serviços e no ramo da alimentação sem maiores dificuldades, porém é recomendável uma redução ou simplificação de algumas etapas do processo de planejamento de marketing.

**Palavra –chave:** Modelo de Planejamento de marketing. Plano de marketing. Empresa de alimentação Elmu's Bar. Marketing de serviço.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study was to apply marketing strategies to a company in the food sector. To carry out this study, exploratory and qualitative research was used, and in the procedure that develops theory and practice in business administration, the assistance came from unstructured questionnaires, interviews and document analysis. The results of the research reveal that the plan can be applied in the service sector and in the food industry without major difficulties, however it is recommended to reduce or simplify some stages of the marketing planning process.

**Keyword:** Marketing Planning Model. Marketing plan. Elmu's Bar food company. Service marketing.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Lista de objetivos .....	23
Quadro 2 – Resumo de análise – Macroambiente .....	24
Quadro 3 – Resumo de análise – Microambiente .....	26
Quadro 4 – Oportunidade e Ameaça .....	28
Quadro 5 - Resumo de análise – Ambiente interno de marketing .....	28
Quadro 6 – Forças e Fraquezas .....	31
Quadro 7 – Declaração de missão .....	32
Quadro 8 – Declaração de visão .....	32
Quadro 9 – Declaração de valores .....	33
Quadro 10 – lista de objetivos .....	33
Quadro 11 – meta e estratégia .....	34
Quadro 12 – satisfação do cliente .....	35
Quadro 13 – Aumento do faturamento .....	35
Quadro 14 – Plano de custo total .....	36

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organograma .....	23
-----------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
1.1 OBJETIVOS .....	9
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>9</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	9
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	10
<b>1.3.1 Tipo de Pesquisa</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.2 Técnicas de coletas de dados</b> .....	<b>11</b>
1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	11
<b>2 A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA</b> .....	<b>13</b>
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>21</b>
3.1 HISTÓRICO DO SETOR .....	21
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA .....	22
3.3 OBJETIVOS DA EMPRESA .....	22
3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA .....	23
<b>4 DIAGNÓSTICO</b> .....	<b>24</b>
4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO GERAL .....	24
<b>4.1.1 Análise das variáveis econômicas e tendências</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1.2 Análise das variáveis político legais e tendências</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1.3 Análise das variáveis socioculturais e tendências</b> .....	<b>25</b>
<b>4.1.4 Análise das variáveis tecnológicas e tendências</b> .....	<b>25</b>
<b>4.1.5 Análise das variáveis ecológicas e tendências</b> .....	<b>25</b>
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO SETORIAL .....	26
<b>4.2.1 Análise dos concorrentes existentes</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2.2 Análise dos concorrentes potenciais</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2.3 Análise dos produtos substitutos</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2.4 Análise dos compradores</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2.5 Análise dos fornecedores</b> .....	<b>27</b>
<b>4.2.6 Quadro resumos de análise das oportunidades e ameaças</b> .....	<b>28</b>
4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DE MARKETING .....	28
<b>4.3.1 Produto</b> .....	<b>29</b>
<b>4.3.2 Preço</b> .....	<b>30</b>

<b>4.3.3 Praça</b> .....	<b>30</b>
<b>4.3.4 Promoção</b> .....	<b>31</b>
<b>4.4 FORÇAS E FRAQUEZAS</b> .....	<b>31</b>
<b>5 DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIAS</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1.1 Definição da Missão</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1.2 Definição da Visão</b> .....	<b>32</b>
<b>5.1.3 Definição dos Valores</b> .....	<b>33</b>
<b>5.2 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS</b> .....	<b>33</b>
<b>5.2.1 Os Objetivos de marketing</b> .....	<b>33</b>
<b>5.2.2 As Metas de marketing (quantificação dos objetivos)</b> .....	<b>34</b>
<b>5.3 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS</b> .....	<b>34</b>
<b>5.3.1 A estratégia competitiva (liderança em custos, diferenciação ou enfoque)</b> .....	<b>34</b>
<b>5.3.2 As estratégias de marketing (estratégias de marketing para atingir as metas)</b> .....	<b>34</b>
<b>5.3.3 O plano de ação (1plano de ação p/ cada estratégia)'</b> .....	<b>35</b>
<b>5.3.4 O plano de custos (quanto será gasto e qual o retorno financeiro)</b> .....	<b>36</b>
<b>5.3.5 A implementação e o controle (prazo de implementação, validade do plano e método de controle)</b> .....	<b>36</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>39</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de um processo estruturado de planejamento e a confecção de um plano de marketing envolvem as diversas áreas funcionais de uma empresa, pois para dar certo, esse processo depende de uma estrutura para promover ações onde o plano de marketing se sustenta. Necessita-se de dados históricos, coleta e análise de dados da situação atual, elaboração de objetivos e programas estratégicos, assim como dos resultados alcançados e auditoria (TOLEDO *et al.*, 2006). O planejamento de marketing nada mais é do que uma sequência lógica de atividades que determinam objetivos para a realização do plano de marketing (MCDONALD, 2006).

No decorrer desse trabalho serão abordados os aspectos relacionados ao setor de alimentação, que acaba ganhando destaque por ser um dos setores mais fortes da economia brasileira. Sendo um setor muito competitivo e que cada vez vem aumentando mais o seu público o dirigente da empresa pensa em melhorar ainda mais as suas estratégias para alcançar mais rentabilidades e um maior crescimento no seu mercado.

O setor de alimentação merecesse destaque na economia por movimentar grande quantidade de dinheiro no Brasil. Segundo pesquisa, 34% dos brasileiros gastam com alimentação fora de casa, o brasileiro gasta em média 25% da sua renda em refeições fora do lar. Manchetes de jornais, revistas e sites de economia revelam que atualmente as organizações estão cada vez mais preocupadas em se manter estáveis no mercado, pois devido à alta inflação, à elevação do dólar e à instabilidade econômica, algumas delas não resistem e, por isso, faz-se necessários a redução de custos para não correr risco que ameacem sua existência.

Com bares e restaurantes presentes nos 5.570 municípios brasileiros, o setor congrega um milhão de negócios e gera seis milhões de empregos diretos em todo o Brasil, representando atualmente 2,7% do PIB nacional. Somado a isso, o hábito de comer fora de casa é crescente no País e, no último levantamento feito pelo IBGE, correspondia a 31,1% de todo gasto dos brasileiros com alimentos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES, 2020).

Com a instabilidade política e as crises afeta todo o setor de alimentos fora de casa, com isso as pessoas passam a comer em casa para economizar seu dinheiro. Dessa forma o planejamento estratégico permitirá escolher o senso de direção da

organização, definir os resultados desejados e formular as estratégias de marketing adequada para obter competitividade (SARQUIS *et al.*, 2015; SARQUIS; PIZZINATTO, 2013; SARQUIS *et al.*, 2012). Diante este cenário, fidelizar e manter o cliente se torna importante, como no caso da Elmu's Bar, que trabalha com o seguimento de preços baixos, conseguindo manter sempre seu público ativo e fiel.

Por fim, destaca-se que o presente trabalho será pautado pelo seguinte problema de pesquisa: **Qual a aplicabilidade do modelo de planejamento de marketing para a empresa Elmu's Bar?** Da mesma forma, objetiva-se verificar a aplicabilidade do modelo de planejamento de marketing proposta para a empresa Elmu's Bar Ltda. Especificamente busca-se implementar todas as etapas propostas, com destaque para a proposição de objetivos, estratégias e plano de ação para a empresa em questão.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de marketing para a empresa Elmu's Bar, a ser implementado no ano de 2020.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar o diagnóstico externo e interno
- Definir objetivos e metas de marketing
- Definir estratégias e planos de ação
- Definir metodologia de implementação, acompanhamento e controle

## 1.2 JUSTIFICATIVA

As empresas sempre estão passando por atualizações e novidades no mercado, e necessitam constantemente buscar novos conhecimentos e conceitos que atendam diretamente a sua área de negócio, procurando sempre ampliá-los através das reais necessidades do seu público-alvo, que por sua vez, buscam um atendimento diferenciado com qualidade e eficiência, trazendo-lhes melhor satisfação.

Muitos fatores justificam a realização desse estudo de caso, viabiliza a troca de experiências entre o meio profissional e acadêmico, privilegiando assim, a empresa e ao mesmo tempo, oportuniza um campo de aprendizagem profissional.

Busca-se contribuir para a empresa Elmu's Bar, por meio desta pesquisa com maior entendimento do objetivo de planejamento de marketing, bem como das práticas adotadas como respostas as demandas que imergem das múltiplas questões decorrentes do processo em questão.

### 1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa do presente trabalho, ficarão evidenciados os métodos e procedimentos metodológicos utilizados no estudo, assim como a apresentação do tipo de pesquisa, classificação das pesquisas quanto ao objetivo e dados coletados, delimitação do universo pesquisado, técnica de coleta de dados, análise e interpretação dos dados coletados.

#### 1.3.1 Tipo de Pesquisa

O presente estudo compreende uma pesquisa classificada, quanto ao objeto, como descritiva. Segundo Vergara (2007), pesquisa descritiva é aquela que expõe características claras e bem delineadas de determinada população ou fenômeno, para isso envolve técnicas padronizadas e bem estruturadas de coletas de seus dados.

Os métodos de pesquisa exploratória consistem em levantamento bibliográfico, análise de documentos, observações de fatos, fenômenos e procedimento metodológico que se aplica ao método de estudo de caso. Já a pesquisa qualitativa, envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a ele conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006). Assim, a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser "interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística", sendo consistente com suas prioridades de singularidade e contexto (STAKE, 2011).

O estudo de caso, conforme Gil (2018, p. 33) "Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já

considerados.”

### **1.3.2 Técnicas de coletas de dados**

Este estudo envolve a coleta de dados primários e secundários. Os dados primários, conforme Mattar (2008), são aqueles que ainda não foram antes coletados e são pesquisados com o objetivo de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. A fonte dos dados primários foi obtida pela entrevista direta com os proprietários da Elmus´ Bar através de conversação e questionários não estruturados.

Os questionários foram aplicados no ambiente da organização, conforme os objetivos de estudo, a fundamentação teórica junto dos componentes do modelo de plano de marketing de McDonald (2013), e acompanhados de perto pelo entrevistado para que os respondentes ficassem à vontade para falar das informações sigilosas sem ser pressionados. Antes de realizar as entrevistas e aplicar os questionários foi necessário estruturar algumas questões relativas ao assunto para fundamentar pesquisa, tais como: organização em geral, concorrentes, faturamento, funcionários e escala de trabalho.

Já os dados secundários são aqueles que foram coletados, tabulados, às vezes, até analisados e estão à disposição dos interessados, cujo fonte básica são publicações, revista e artigos, entre outras informações (MATTAR, 2007; 2008); e todo o depoimento do responsável foi concluído com análise de tabela financeiras e documentos/materiais da empresa.

## **1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

O trabalho será apresentado em tópicos, iniciando pelo tópico 1 referente a introdução, onde terá uma breve descrição do presente trabalho, apontando os objetivos geral e específicos, sua metodologia e apresentação de tópicos.

No tópico 2 está a fundamentação teórica, pesquisando e conceituando sobre marketing e planejamento de marketing.

No tópico 3 está caracterizada toda a empresa, com todos os dados necessários para o melhor entendimento de todos, como os históricos do setor do qual

pertence, histórico da empresa, seus objetivos e perspectivas futuras e toda sua estrutura organizacional.

No tópico 4, o trabalho traz o diagnóstico completo, com a análise do ambiente externo geral e seus fatores do macro ambiente, a análise do ambiente externo setorial e as descrições de características do micro ambiente, a análise do ambiente interno de marketing através dos 4P's e a realização da matriz SWOT para a base do planejamento estratégico da empresa.

No tópico 5 vem o prognóstico, a aplicação do plano de marketing escolhido para a empresa Elum's Bar.

No tópico 6, o trabalho traz as considerações finais e em seguida as referências.

## 2 A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA

Para o desenvolvimento de um processo de planejamento de marketing é necessário obedecer a uma sequência lógica de eventos que levem a uma determinação de objetivos de marketing. Esta sequência começa pela declaração da missão, e continua pela determinação de objetivos corporativos e auditoria de marketing, análise SWOT, elaboração de premissas, determinação de objetivos e estratégias de marketing, estimativa de resultados esperados, identificação de planos e mixes alternativos, elaboração do orçamento e, por fim, estabelecimento de programas de implementação para o primeiro ano. Já o plano contém a declaração de missão, resumo financeiro, panorama de mercado, análises SWOT, resumo do portfólio, premissas, objetivos e estratégias marketing, previsões e orçamentos (MCDONALD, 2006; MCDONALD; WILSON, 2013).

Um plano de marketing escrito é o cenário por trás da tomada de decisão operacionais de uma determinada empresa. Deve-se evitar a quantidade excessiva de detalhes.

Sua principal função é analisar onde a empresa está, para onde quer ir e como pode chegar ao sucesso. Está no coração das atividades que geram receitas para a empresa, como por exemplo, o fluxo de caixa ou o tamanho e a características esperadas da mão de obra (MCDONALD; WILSON, 2013).

Conforme Toledo *et al.* (2014), dentro do planejamento de marketing busca-se a formalização e procura-se atribuir a responsabilidade pelo acabamento de um plano de marketing. Em algumas organizações, essa responsabilidade pode caber ao gerente de marketing, ao gerente de marca ou gerente de produto; em outros casos os planos são elaborados por um comitê. Existe ainda a contratação de consumidores de marketing para formular o plano.

Além de relatar o conteúdo de um plano de marketing e analisar as estruturas organizacionais envolvidas, é importante estabelecer um projeto de implementação de sistema de planejamento de marketing. Este procedimento deve ser entendido como indispensável para o sucesso da organização, como a identificação de oportunidades atrativas e o desenvolvimento de estratégia de marketing rentáveis (TOLEDO *et al.*, 2014).

São vários os formatos para a realização de um plano de marketing. É fundamental ter atenção na hora de escolher um plano adequado.

Independentemente do formato de plano escolhido, o importante é focalizar os esforços de marketing em um mercado-alvo bem definido que considere os efeitos do ambiente externo da organização (TOLEDO *et al.*, 2014). Conforme a afirmação de Toledo *et al.* (2014), há também o lado bom da parte externa com a obtenção do plano de marketing, pois assim, pode-se convencer os investidores a prover fundos para a empresa, cuja intenção é impulsionar novos negócios com essas parcerias.

No setor de serviços, estratégias de marketing podem incluir aspectos relacionados à segmentação de mercado, seleção de públicos-alvo, diferenciação competitiva, posicionamento da marca e definições sobre produtos, preços, distribuição, logística, comunicação e vendas da organização (LOVELOCK; PATTERSON; WIRTZ, 2014). Segundo Souza, Gosling e Gonçalves (2013), o composto de marketing é um conjunto de recursos e ferramentas que podem ser aplicados como estratégias de marketing da organização e que auxiliam na tarefa de desenvolver a combinação adequada das diferentes ferramentas/recursos de marketing. No caso do mix de comunicação/vendas, exemplos de estratégias de marketing para serviços são investir em propaganda ou promoção de vendas, promover eventos patrocinados e buscar negócios em novos mercados. No caso do mix de processos de serviços, exemplos são elevar os padrões de qualidade dos serviços, melhorar a satisfação dos clientes e elevar a produtividade da organização em relação aos concorrentes.

No setor de serviços, as estratégias de marketing podem estar também relacionadas à introdução de inovações em produtos, processos organizacionais e na forma de relacionamento com clientes. O mercado de serviços exige, cada vez mais, qualidade e menor custo das ofertas, e apresenta nível de competição intensificado (MACHADO *et al.*, 2009; SCARPIN *et al.*, 2011). Assim, a introdução de inovações é necessária, já que há concorrência acirrada, variedade de produtos, intensas mensagens promocionais e elevada exigência dos consumidores (BARBOZA *et al.*, 2013).

O estudo de Barboza *et al.* (2013) analisou a gestão de marketing em organizações de serviços por meio de levantamento de campo e revelou que 92% das organizações utilizam alguma das estratégias do composto promocional, que aspectos de produto e preço são estratégias empregadas para se obter diferenciação competitiva e que a estratégia de marketing pode contribuir para o desempenho de mercado da organização. Já o estudo de Vasconcelos, Souza e Guimarães (2010),

em uma organização de serviços, revelou que satisfação dos clientes e qualidade de serviços são estratégias de marketing relevantes e podem representar diferencial competitivo para a organização.

Kotler (2000) argumenta que um dos motivos primordiais para se estudar marketing é que ele é responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento econômico da empresa e da sociedade. O marketing estimula a pesquisa e ideias inovadoras, tendo por resultado a oferta de novos e melhores bens e serviços. Lambin (2000) assevera que o marketing é um conjunto de atividades operadas por organizações e também um processo social. Em outras palavras, o marketing existe nos níveis micro e macro. Por esse motivo, pode-se conceber o marketing sob um duplo enfoque.

O mix de marketing pode ser definido como uma combinação dos elementos que compõem o planejamento e a atividade de marketing. Esse conceito está alicerçado nos estudos de Neil Borden (MC-CARTHY; PERREAULT, 1997), que usou esse termo pela primeira vez em 1949. A partir desta data então, o conceito do Mix de Marketing (ou Composto de Marketing) virou referência em diversos países e estudos, se tornando então a base para a teoria do marketing estratégico. Segundo Faria (2007) o mix de marketing é composto por:

- Produto – que em Marketing significa mais do que um produto que traz a ideia de um item tangível. O conceito é ampliado para bens, serviços ou ideias. O produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo para satisfazer um desejo ou necessidade. Souza (2002, p. 3) destaca que o valor de um produto “está na capacidade que ele tem de ajudar a satisfazer as necessidades do usuário. As pessoas não pensam somente em um produto, e sim na satisfação que ele oferece”. Refere-se ao “o que” está sendo oferecido ao cliente, podendo ser desde um bem físico, como, por exemplo, um televisor, como algo intangível, como, por exemplo, uma consulta médica. Na visão de McCarthy e Perreault (1997), o P de Produto está relacionado ao desenvolvimento do produto certo para o mercado consumidor escolhido pela empresa. Para isto, são necessárias decisões relativas à seleção de produtos ou linha de produtos, construção da marca, embalagem, design do produto, tamanho, serviços e garantias.

- Preço - Refere-se ao desembolso financeiro, mais os custos não financeiros, envolvidos na aquisição ou obtenção do produto, decisivas para o alcance dos resultados econômicos e financeiros, para o posicionamento estratégico competitivo

da empresa, para a obtenção de objetivos relacionados ao volume de vendas e ao prestígio (BOONE; KURTZ, 2001). Representam mais do que o retorno dos investimentos feitos no negócio, constituem-se em indispensável ferramenta mercadológica. Las Casas (2009, p. 218), destaca que na área de marketing os preços são administrados e não estão sujeitos somente à lei da oferta e da procura, “isto significa dizer que os mercadológicos também podem exercer um certo controle na sua determinação”.

- Praça - também conhecido como canais de distribuição ou pontos de distribuição, refere-se aos meios que se utilizam para fazer chegar o produto até ao cliente, envolvendo decisões sobre canais de distribuição, sortimento, localização de lojas, estoque e transporte de produto. Las Casas (2009, p. 245) comenta que um bom produto e um preço adequado não são suficientes para assegurar vendas, “é necessária também a existência de uma forma eficiente de conduzir os produtos em locais que lhe sejam acessíveis e convenientes, além de disponíveis quando eles necessitam”. Os profissionais de marketing desenvolvem estratégias de distribuição para assegurar que seus produtos estejam disponíveis nas quantidades apropriadas nos lugares e momentos certos. A distribuição envolve toda a atividade que visa a conduzir fisicamente o produto do fabricante até o consumidor final. Souza (2002, p. 4) explica que “é necessário criar e utilizar os canais de distribuição que definem o caminho que o produto irá percorrer até o seu destino final”.

- Promoção - é o elo de comunicação entre vendedores e compradores. As empresas usam meios diferentes para enviar suas mensagens sobre bens, serviços e ideias (SOUZA, 2002, p. 4). Na visão de McCarthy (1960 apud MACHADO JÚNIOR; REIS; CUNHA, 2016, p. 116), a Promoção engloba qualquer método que comunique para o mercado consumidor o produto, o preço e o local em que está sendo vendido. Também tem a função de informar e persuadir o consumidor ao mesmo tempo, ajudando a “posicionar o composto de marketing de uma empresa para atender às necessidades dos consumidores” (p. 259). A atuação da promoção se dá a partir de planejamento específico, de comunicação. Segundo a Associação Americana de Agências de Propaganda, o planejamento de comunicação é um conceito que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, capaz de avaliar os papéis estratégicos de uma série de disciplinas da comunicação (...) e de combiná-las para oferecer clareza, coerência e impacto por meio de mensagens integradas com coesão (KOTLER; KELLER, 2006, p. 556).

O planejamento é uma aplicabilidade organizacional, um processo sistemático, um exercício mental, enquanto o plano é o resultado do planejamento, formalizado por um documento escrito, e serve como um mapa para análise, implantação e controle das atividades de marketing. O plano de marketing é um documento que relata o ambiente de mercado os segmentos de consumidores alvos, bem como descreve um conjunto de ações, com recursos associados, para alcançar objetivos coerentes com o mercado e com os objetivos estratégicos da corporação. E também um conjunto de projetos em um programa, uma ferramenta motivacional; um justificador de orçamento; um documento que pode ter muita utilidade ou pouca, dependendo do seu resultado (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Satur *et al.* (2017) destaca as vantagens que o planejamento de marketing proporciona para a organização, trazendo uma melhor atuação da empresa junto ao mercado, com melhor atuação dos seus gestores e sua equipe, além de manter a empresa atualizada sobre seu mercado de atuação.

Sarquis *et al.* (2018) confirma a importância do plano de marketing para pequenas empresas, mostrando uma abertura sobre a sua visão de mercado, proporcionada pela reunião de dados, índices, análise do ambiente externo e interno da organização, fazendo com que a empresa veja a direção que está seguindo, podendo mudá-la se for seu interesse. Demonstra que é possível efetuar os objetivos com um plano simples e direto, com baixo custo de operacionalização para pequenas empresas.

Já o estudo de Porto, Costa e Watanabe (2017) demonstra o efeito do marketing na micro e pequena empresa em relação a lucros e receitas. Ao utilizar essas atividades de marketing, a microempresa varejista, nesse caso, incentivou aumento das vendas desses, e de outros produtos, oferecendo explicações sobre o desempenho financeiro. Conclui-se que para se manter um bom nível de atividade por períodos maiores, precisa-se de sucesso no planejamento de marketing.

Segundo Kotler (2005) a definição de marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades dos clientes de um mercado-alvo com rentabilidade. O marketing identifica necessidades e desejos insatisfeitos. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e seu potencial de lucro. Identificar com precisão quais os segmentos a empresa têm capacidade de servir melhor, além de projetar e promover os produtos e serviços adequados.

Campomar (2006, p. 83) descreve planejamento estratégico como sendo “o processo de determinar os objetivos principais da organização, alocar fundos e iniciar ações designadas para alcançar esses objetivos”.

Para Kotler (2007, p. 30), planejamento estratégico é “o processo de desenvolver e manter um alinhamento dos objetivos e habilidades de uma organização com as oportunidades de marketing em um mercado em mutação”.

Segundo Cobra (2009, p. 40), o planejamento estratégico “pode ser entendido como o processo gerencial para desenvolver as oportunidades de mercado para ajustar os objetivos, experiências e recursos da empresa”.

Diante de ambiente complexo e competitivo, as organizações necessitam investir mais em marketing, uma estratégia essencial para o desenvolvimento dos negócios, pois o marketing proporciona vantagens para as organizações, incluindo: melhora a atuação da empresa junto ao mercado; auxilia aos gestores no planejamento e na execução das atividades de mercado; facilita o acesso da empresa a informações sobre mercados; proporciona visibilidade aos serviços e produtos. Destaca-se que os objetivos de marketing são declarações de resultados futuros (intenções) a serem alcançados no âmbito mercadológico; enquanto metas de marketing são descrições de objetivos com conteúdo mensurável em termos de magnitude (quantificação) e prazos de realização (período de tempo) (SATUR *et al.*, 2017; SARQUIS *et al.*, 2016).

A análise da matriz SWOT foi criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, nos Estados Unidos, para verificar a concorrência das organizações com: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (LEITES, 2017).

Segundo Pereira (2010), utiliza-se a análise SWOT em processos de planejamento estratégico de uma empresa para descobrir os pontos fortes (o que está possui de melhor) e fracos (o que é necessário melhorar ou retirar), na parte externa verificam-se as oportunidades (aumento de lucros, competitividade), as ameaças (o que prejudica as ações estratégicas de seu planejamento).

Para Maximiano (2009) Os seguintes itens podem ser examinados em uma análise dos pontos fortes e fracos: Competências que destacam a organização e a fazem ser melhor que as concorrentes ou similares. Focos de problemas nas áreas funcionais da organização (recursos humanos, operações, marketing e assim por diante). Comparação com outras empresas e com as “melhores práticas” do mercado.

Khauaja e Campomar (2007) usam a tática da tecnologia da informação (TI),

ferramenta que afeta todas as atividades desempenhadas pelas organizações, propicia novos relacionamentos entre elas e novas áreas de interação entre compradores, fornecedores e unidades estratégicas. As empresas identificam as atividades que podem ser mais prejudicadas em termos de custo e então desenvolvem um plano para tirar vantagem da tecnologia da informação. Muitos profissionais acreditam que o plano de marketing serve apenas para grandes empresas, mas a experiência mostra que toda organização, independentemente do seu tamanho, requer um plano de marketing (TOLEDO *et al.*, 2007).

Segundo Oliveira (2006) O diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna apresenta determinados componentes, que são apresentados a seguir:

**Pontos Fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

**Pontos Fracos:** são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

**Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições e/ou interesse de usufruí-las.

**Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Com as diretrizes organizacionais definidas, segundo Leites (2017), “o diagnóstico estratégico pode ser construído, e o planejamento estabelecido pela organização já que o mercado onde atuam determina os objetivos, características e metas organizacionais”. Rossi e Luci (2002 *apud* LEITES, 2017) destacam que a Análise SWOT é um instrumento do planejamento para definir missão e visão e toda análise ambiental da empresa mediante seus desafios.

Segundo Leites (2017), a ferramenta tem a função de: [...] cruzar ameaças e oportunidades com seus pontos fortes fraquezas [...] a análise SWOT como um conjunto para ‘obter uma matriz de dois eixos’ onde são formados pelo ambiente interno e externo, ‘cruzando’ potencialidades e fraquezas que podem auxiliar ao planejar, decidir e formar estratégias. Dentro da análise do ambiente podem verificar a situação geral da organização, na gestão pública pode ser feita analisada a situação dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos do órgão melhorando a situação da gestão.

Travassos e Vieira (2011) asseveram que análise SWOT é: [...] dividida em

duas partes: o ambiente externo à organização (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos). Com relação ao ambiente externo, pode ser dito que este está totalmente fora do controle da organização, e age de maneira homogênea sobre todas as organizações que atuam no mesmo mercado e na mesma.

Com intuito de identificar seu público alvo, Kotler (2000, p. 42) diz: “As empresas têm maiores chances de se saírem bem quando escolhem seus mercados-alvo com cuidado e preparam programas de marketing customizados”, deseja também identificar a real necessidade e desejos de seus clientes, se especializar para atendê-los de maneira exclusiva, priorizar a qualidade do serviço, mesmo já sendo a líder no mercado nacional. Kotler (2000, p. 42) diz que: Compreender as necessidades e os desejos dos clientes nem sempre é uma tarefa fácil. Alguns consumidores têm necessidades das quais não têm plena consciência. Ou não conseguem articular essas necessidades. Ou então empregam palavras que exigem alguma interpretação.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Elmu's Bar Ltda. Está localizada na Rua Prefeito José Kehrig, n. 5505 – Bairro Centro – Cidade de Santo Amaro da Imperatriz – Santa Catarina – CEP 88140000. Foi criada em 17 de fevereiro de 1975, e atua no setor de bares e restaurantes.

A Elmu's Bar é uma empresa familiar de pequeno porte e está presente em no centro da cidade, sua produção dos salgados é feito três vezes por semana e estocado na própria sede. A empresa conta com vinte e quatro funcionários, dos quais treze fazem atendimento a clientes, revezando em dois turnos, noite e dia, e ainda oito cozinheiras durante o dia e duas a noite. Os clientes são de todas as classes sociais e todas as idades, possuindo uma clientela consolidada em um espaço de ampla movimentação de pessoas, além de um espaço físico localizado em ponto privilegiado da cidade.

#### 3.1 HISTÓRICO DO SETOR

O aperitivo que é quase unanimidade nacional teve origem no Brasil, de acordo com alguns estudiosos, no século XIX, na região da Grande São Paulo. Segundo levantamento de estudiosos da área gastronômica, o salgadinho a base de trigo e frango (coxinha) foi desenvolvido durante o processo de industrialização de São Paulo.

O objetivo era oferecer um lanche mais barato e durável do que as conhecidas coxas de galinha (do próprio frango) servidas em lanchonetes e portas de fábrica como aperitivo na época. A receita de sucesso e baixo custo rapidamente se espalhou pelo Rio de Janeiro e Paraná na década de 1950.

Origem:

A origem do salgado no Brasil. O 'descobrimento da coxinha' aconteceu por acidente, ainda na época do Império. Conta a lenda que havia um menino na corte que tinha como prato favorito as coxas de frango. Conde D'Eu era uma criança com problemas mentais e dificilmente aceitava outro alimento. Mas, é claro que, com um apetite tão restrito, não havia galinha suficiente para atender os caprichos do menino. Foi então que um dia, sem ter coxas para servir ao menino, a cozinheira da corte teve a ideia de transformar o frango inteiro em coxas, desfiando o frango e criando uma

massa com farinha de trigo para enganar o menino. A criança aprovou o resultado com louvor e rapidamente o salgado caiu nas graças também da nobreza.

A coxinha foi o primeiro salgado a existir e futuramente começaram a implementar outros recheios.

### 3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

O empresário Elmo Rogério Besen começou a demonstrar o seu espírito de empreender desde cedo. Morava no bairro pagaré no interior de Santo Amaro da Imperatriz onde atuava na profissão de professor, e era proprietário de um bar em seu bairro. Em fevereiro de 1975 Elmo resolveu trazer o seu bar para o centro de Santo Amaro da Imperatriz, onde realizou a compra de terreno no centro em frente a prefeitura da cidade, e com a ajuda de seus filhos começaram a construção de um simples bar.

Devido a um crescimento da população e, igualmente, da demanda do município, foi necessário a construção de um novo prédio mais amplo e moderno para que o atendimento aos clientes continuasse com o mesmo nível.

A forma de gestão adotada pela empresa, herdada pelos filhos, afirma que a cada dois anos um dos filhos será o gestor, numa ordem de acordo com as idades, porém, apesar da mudança de gestor, serão mantidos os mesmos objetivos da empresa. Atualmente o gestor responsável pela empresa é o filho mais velho Sidney Cesário Besen, onde resolveu fazer uma sociedade com os seus três filhos, Manuella, Fernanda e Otávio.

### 3.3 OBJETIVOS DA EMPRESA

Um objetivo é aquilo que pretendemos alcançar a estratégia é como planejamos alcançar os objetivos. O planejamento da empresa para o futuro engloba aumentar o faturamento anual, conquistar novos mercados e consolidar sua marca.

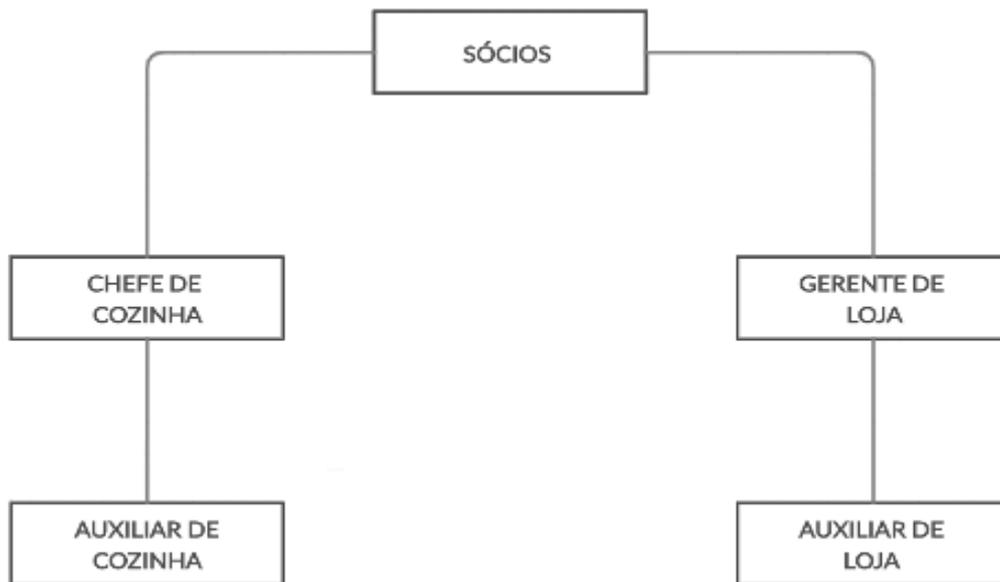
Quadro 1 – Lista de objetivos

ANO 2020
1- Aumenta o faturamento da empresa
2- Aumento da satisfação do cliente

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

### 3.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

Figura 1- Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O organograma da empresa é composto por três sócios proprietários sendo eles Manuella Besen, Fernando Besen e Otavio Elmo Besen, os três irmãos que herdaram a empresa familiar. Em seguida vem o cargo de gerente de loja, Silvio Fraga, é responsável por toda a gestão de insumos e administração em geral. Soni Besen, chefe de cozinha é responsável por toda administração da cozinha, desde a produção até a entrega dos salgados para a estufa de venda. Em seguida vem os auxiliares de cozinha e loja onde atuam na produção e na venda dos produtos.

A empresa atua no seguimento de atuação de alimentação fora de casa.

## 4 DIAGNÓSTICO

### 4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO GERAL

Quadro 2 – Resumo de análise – Macroambiente

VARIÁVEL	FATOR	OPORTUNIDADE		AMEAÇA	
		++	+	-	--
ECONÔMICA	TAXA DE INFLAÇÃO			X	
	TAXA DE JUROS			X	
	TAXA DE CÂMBIO			X	
	DESEMPREGO DO PIB			X	
	ÍNDICE DE DESEMPREGO			X	
POLÍTICO LEGAL	POLÍTICA FISCAL			X	
	POLÍTICA MONETÁRIA			X	
	LEGISLAÇÃO TRABALHISTA			X	
	LEGISLAÇÃO SETORIAL			X	
SOCIOCULTURAL	PERFIL SOCIECONÔMICO DA POPULAÇÃO			X	
	PERFIL EDUCACIONAL			X	
	ESTILOS DE VIDA E CONSUMO			X	
DEMOGRÁFICA	TAMANHO DA POPULAÇÃO	X			
	COMPOSICAO ÉTNICA	X			
	DISTRIBUIÇÃO POPULACIONAL			X	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.1.1 Análise das variáveis econômicas e tendências

Analisando as variáveis econômica todas são consideradas como ameaça. Por se tratar de uma necessidade biológica, por mais que os juros e os desempregos aumentem a população é obrigada a se alimentar, e como os produtos da Elmu's Bar são de baixo custo, não afeta drasticamente na sua venda. Pelo fato da alta inflação que causa um recesso na economia brasileira. Conseqüentemente a empresa precisará reajustar o valor de venda dos seus produtos, devido ao aumento dos custos de insumos, encargos fiscais, causando até uma retração do faturamento.

#### 4.1.2 Análise das variáveis político legais e tendências

As variáveis político legal representa uma ameaça. A empresa ser do ramo da alimentação suas legislações são muito fiscalizadas, isso se torna custo para a empresa pois as funcionárias da produção precisam usar luvas e tocas descartáveis

diariamente e fazer atestado de saúde anual. Devido as leis sanitárias e trabalhistas; código de postura e zoneamento do município (regras municipais); normas de segurança e bombeiros (proteção e central de gás) não estiverem de acordo a empresa é obrigada a fechar as portas até o devido nova regularização.

#### **4.1.3 Análise das variáveis socioculturais e tendências**

Representa uma ameaça, Como a empresa se localiza na praça da cidade em frente a prefeitura municipal, conforme os planos políticos fiscais e monetários podem afetar na movimentação de pessoas na região fazendo as vendas caírem na loja. Como a população hoje caminha cada vez mais para alimentação saudáveis as vendas da empresa é drástica por ser tratar de alimentos fritos.

#### **4.1.4 Análise das variáveis tecnológicas e tendências**

Oportunidade, nos últimos anos a indústria de alimentos evolui muito, principalmente na implementação de equipamentos novos que facilitam a produção dos alimentos. A produção dos salgados são feitos manualmente e com maquinas automatizadas. Os salgados que tem mais saídas (salsicha e coxinha) são feitos por uma maquina onde fazem cerca de 2 mil salgados em 4 horas. Os demais salgados por serem de um formato diferente são feitos manualmente, porem as misturas de seus insumos são feitos por máquinas e apenas a modelagem dos salgados feito à mão. É considero uma oportunidade pois hoje no mercado existem diversa máquinas mais atualizadas, onde a Elmu´s Bar procura no futuro implantá-las.

#### **4.1.5 Análise das variáveis ecológicas e tendências**

A empresa tem um gasto muito grande com energia elétrica, por ter diversos freezers, máquinas automatizadas na produção, luzes e ar-condicionado ligados no verão, a conta mensal sempre vem com um valor bem alto. Com isso a Elmu`s Bar trocou todas as suas luminárias antigas pelas novas de LED, comprou alguns freezers mais econômicos, e procura faturamento aprimorar seus equipamentos para ter um gasto menor.

## 4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO SETORIAL

Quadro 3 – Resumo de análise – Microambiente

VARIÁVEL	FATOR	OPORTUNIDADE		AMEAÇA	
		++	+	-	--
CONCORRENTES ESTABELECIDOS	NÚMERO DE CONCORRENTES				X
	CRESCIMENTO DO SETOR	X			
	CUSTOS FIXOS			X	
	DIFERENCIAÇÃO			X	
	AMPLIAÇÕES EM ESCALA				X
	ESTRATÉGIAS DOS CONCORRENTES				X
	INTERESSES ESTRATÉGICOS			X	
	BARREIRAS DE SAÍDA			X	
ENTRANTES POTENCIAIS	ECONOMIA DE ESCALA				X
	DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO				X
	NECESSIDADE DE CAPITAL	X			
	CUSTOS DE MUDANÇA	X			
	ACESSO AOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO				X
	VANTEGEM DE CUSTO ESPECÍFICA				X
	POLÍTICAS GOVERNAMENTAIS				X

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

### 4.2.1 Análise dos concorrentes existentes

A Elmu's Bar tem em torno de oito concorrentes, sua loja é localizada na praça da cidade e por isso existem várias lanchonetes, padarias, mercados, cachorro-quente e cafeterias na redondeza. Porém cada um tem uma diferenciação de produto, uma é mais focada em produtos naturais, outras tem seu foco em pães e bolos, e as demais tem o seu foco em cafeteria e tortas. Cada concorrente usa o seu produto como uma estratégia para se diferenciar, tanto nos produtos como nos valores, por isso muitos concorrentes já abriram e fecharam as portas enquanto a Elmu's Bar permanece a anos.

### 4.2.2 Análise dos concorrentes potenciais

A Elmu's Bar já atua no mercado a muitos anos, e hoje é líder na cidade no quesito salgados fritos, considerado os melhores da cidade. Muitas lanchonetes já abriram na redondeza para concorrer, com preços menores mais fecharam em menos de 1 ano. Como a Elmu's Bar atua muitos anos no mercado, já tem seus clientes

consolidados da cidade e vem aumentando conforme os anos.

#### **4.2.3 Análise dos produtos substitutos**

É considerado uma ameaça. Como os salgados da Elmu's Bar são fritos no azeite, não são produtos saudáveis e a população vem caminhando cada vez mais para uma vida de alimentos naturais onde não faz mal à saúde, isso irá fazer a empresa aprimorar o seu cardápio para poder competir com esse ramo.

#### **4.2.4 Análise dos compradores**

Como grande parte da população de Santo Amaro da Imperatriz é da classe social B, C e D a estratégia da Elmus Bar é baseada no custo de venda. Devido ao seu baixo custo de fabricação os salgados saem com um valor muito acessível e a estratégia da empresa é baseada na quantidade vendida, fazendo com que a empresa venda mais de 2 mil salgados por dia, atendendo toda a região da cidade.

#### **4.2.5 Análise dos fornecedores**

Como a Elmu's Bar vende diversos tipos de produtos são necessários muitos fornecedores para abastecer todo o seu estoque. Seus principais fornecedores são:

- Ambev – A ambev é responsável por abastecer toda a parte de bebidas desde sucos até alcoólicas.
- Bebida Pinho – É uma distribuidora de bebidas local da cidade, que vende todo o tipo de bebida e é concorrente menor da Ambev, e faz preços mais acessíveis em determinados produtos.
- Águas Imperatriz – Fornece água potável com e sem gás, e alguns tipos de suco.
- Souza Cruz – Abastece todos os cigarros nacionais.
- Açougue Broering – Responsável pelos insumos de carne bovina.
- Frangos Morgana - Responsável pelos insumos de frango.
- TAF Distribuidoras – Responsável por insumos para os salgados como temperos, azeite, trigo, soja e os demais.

- Distribuidora Machado - Abastece toda a parte de doces (balas, chocolates e etc.), e produtos de limpeza e descartáveis.
- Sorvetes Imperatriz – Toda a parte de sorvetes e picolés.

Alguns produtos são comprados em atacados conforme promoções com preços mais acessíveis dos fornecedores, com isso a empresa está cadastrada em todas os atacados da região próxima, recebendo toda semana as promoções.

#### 4.2.6 Quadro resumos de análise das oportunidades e ameaças

Quadro 4 – Oportunidade e Ameaça

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>Reforma do estabelecimento: Possibilidade de proporcionar ao público uma melhoria na qualidade de vida no estabelecimento.</p> <p>Sistema caixa: Aprimorar um sistema de tudo que entra e sai da empresa, (estoque e caixa).</p> <p>Ausência de um serviço de entrega: A princípio a empresa não contará com o serviço de entrega, pois este serviço poderá encarecer os produtos dificultando ainda mais a consolidação da empresa no mercado. Porém este tipo de serviço poderá no futuro ser implementado.</p> <p>Aumentar o cardápio: Aprimorar novos lanches, salgados e porções.</p>	<p>Fralde: Como a empresa não tem um sistema de tudo que entra e tudo que sai ela pode ser facilmente fraldada por funcionários tanto no estoque como caixa.</p> <p>Conjuntura Econômica: Por meio de um conceito básico da macroeconomia, se temos um aumento das taxas de inflação ou aumento da taxa de juros a um patamar muito elevado, os reflexos negativos nos produtos e nos investimentos são imediatos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

#### 4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO DE MARKETING

Quadro 5 - Resumo de análise – Ambiente interno de marketing

VARIÁVEL	FATOR	OPORTUNIDADE		AMEAÇA	
		++	+	-	--
PRODUTO	PRODUTO	X			
	NÍVEL DE QUALIDADE	X			
	MARCA	X			
	DESIGN	X			
	EMBALAGEM			X	
	SERVIÇOS COMPLEMENTARES		X		
PREÇO	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO				X
	LOGÍSTICA/ ESTOQUE	X			

	LOCALIZAÇÃO/ COBERTURA	X			
PRAÇA	PROPAGANDA		X		
	PUBLICIDADE		X		
	PROMOÇÃO DE VENDAS		X		
	FORÇA DE VENDAS		X		
PROMOÇÃO	FIXAÇÃO DE PREÇOS	X			
	DESCONTOS/ CONCESSÕES		X		
	CONSIÇÕES DE PAGAMENTO			X	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

### 4.3.1 Produto

O tipo de produto se classifica como salgados fritos, feitos com os melhores insumos dos mercados fazendo com que os salgados fiquem com a sua melhor qualidade de linha. A marca Elmu's Bar é bem conhecida em todo o território da grande Florianópolis, por seus salgados deliciosos. Seu design é único e padrão por sua produção ser por máquina automatizada sua produção é em escala, e os salgados feito a mão passam por uma vistoria antes de ir para a vitrine, para não ter custos de desperdícios. A embalagem é utilizada apenas para as pessoas e levam os salgados para casa, e por isso os salgados são colocados em pacotes de papeis industrializados, juntamente com guardanapos e saches de molho em uma sacola plástica para viagem facilitando o seu manuseio. Conta com um serviço rápido e ágil, atendendo o mais rapidamente as pessoas e sempre deixando o ambiente limpo e organizado.

A empresa Elmu's Bar, possui uma vasta gama de produtos, atingindo todos os tipos de clientes, com salgados que variam de R\$1,50 a R\$3,50, todos os produtos fabricados passam por um teste de qualidade, e são produzidos com os melhores produtos oferecidos pelo mercado.

- Coxinha - Produzido com trigo, sal, azeite, água e colorau para a massa e frango com temperos no seu recheio.
- Salsicha - Produzido com trigo, sal, azeite, água e colorau para a massa e Salsicha no seu recheio.
- Ovo - Produzido com trigo, sal, azeite, água e colorau para a massa e ovo no seu recheio.

- Rissoles de Carne - Produzido com trigo, sal, azeite, água e colorau para a massa e carne com temperos no seu recheio.
- Rissoles de Camarão - Produzido com trigo, sal, azeite, água e colorau para a massa e camarão com temperos no seu recheio.
- Almondega - Produzido com pão, carne, temperos verde, sal e soja para seu todo.
- Kibe - Produzido com carne, farinha de trigo, sal e temperos verde.
- Pastel Carne - Produzido com trigo, azeite, sal, corante, cachaça, água e carne com temperos para seu recheio.
- Pastel de Camarão - Produzido com trigo, azeite, sal, corante, cachaça, água e camarão com temperos para seu recheio.
- Pastel de Banana - Produzido com trigo, azeite, sal, corante, cachaça, água e banana e açúcar para seu recheio.
- Calzoni de Frango - Produzido com trigo, ovo, margarina, leite, fermento, banha e frango com tempero e catupiry no seu recheio.
- Calzoni de Calabresa - Produzido com trigo, ovo, margarina, leite, fermento, banha e calabresa com tempero e catupiry no seu recheio.
- Calzoni de Queijo e Presunto - Produzido com trigo, ovo, margarina, leite, fermento, banha e queijo, presunto e cheddar no seu recheio.
- Espetinho de Frango – Produzido com pedaços de frango à milanesa.

#### **4.3.2 Preço**

Pelos seus insumos serem de baixo custo e comprado em grandes quantidades ganhando desconto, a empresa consegue vender seus salgados com um preço bem acessível fazendo com que mais de 2 mil salgados sejam vendidos por dia.

Suas condições de venda são basicamente a vista por se tratar de varejos, contando apenas com máquinas de cartão de crédito e débito. A Elmu's Bar não dá descontos em suas vendas por se tratar de varejo com valores e quantidades baixas.

#### **4.3.3 Praça**

A Elmu's Bar não conta com canais de distribuição por ser o vendedor final dos

produtos. Está localizada na praça da cidade no ponto mais estratégico e privilegiado, onde há grande movimentação de pessoas. Todos os salgados são fabricados e estocados na própria sede, tendo praticidade nas suas vendas.

#### 4.3.4 Promoção

Como a empresa já atua há muitos anos no mesmo local todos os moradores da cidade já conhecem o estabelecimento e os seus produtos, e com isso o único meio de divulgação da empresa é pelas redes sociais, com publicações para estimular a vontade dos clientes. A empresa faz diversas promoções conforme o ano como na compra de 5 salgados leve 1 grátis para estimular os clientes a comprar mais, e atraindo novos consumidores.

#### 4.4 FORÇAS E FRAQUEZAS

Quadro 6 – Forças e Fraquezas

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>Qualidade no atendimento: Atendimento rápido e eficaz para o cliente perceber um bom serviço, rapidez, conforto e cortesia</p> <p>Preços acessíveis: A empresa irá vender seus produtos no preço de mercado, portanto acessível a qualquer pessoal.</p> <p>Qualidade dos salgados: Segunda informações de grande parte de clientes da região, é considerado o melhor salgado da cidade.</p> <p>45 anos de experiência no segmento.</p> <p>Ponto de venda: Está localizado no centro da cidade bem em frente à praça e a prefeitura, lugar de maior movimento da cidade.</p> <p>Sede própria: Não paga aluguel do estabelecimento.</p>	<p>Ausência de um serviço de entrega: A princípio a empresa não contará com o serviço de entrega, pois este serviço poderá encarecer os produtos dificultando ainda mais a consolidação da empresa no mercado. Porém este tipo de serviço poderá no futuro ser implementado.</p> <p>Pagamentos com cartões de crédito: Tendo aceitação de duas bandeiras (VISA e MASTECARD).</p> <p>Sistema caixa: A empresa não tem um sistema de tudo que entra e tudo que sai.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

## 5 DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS

### 5.1 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIAS

A empresa não contava com missão, visão e valores descritas, porem já tinham sua existência e foram elaboradas e descritas nesse artigo. Nos tópicos a baixo as sugestões de definições para cada uma.

#### 5.1.1 Definição da Missão

Quadro 7 – Declaração de missão

<b>MISSÃO ATUAL</b>
Não havia
<b>SUGESTÃO DE MISSÃO</b>
Fornecer alimentos com alta qualidade conquistando nossos clientes com ótimo atendimento e segurança de estar consumindo um alimento saboroso. Satisfazer a todos os nossos clientes de forma rápida, ou seja, com qualidade e praticidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dessa forma ela pode ser muito mais atrativa, pois apresentará esse diferencial aos clientes potenciais, mostrando qual é o seu papel no ramo da alimentação e, assim, se igualar as demais empresas que também trabalham como lanchonetes na região.

#### 5.1.2 Definição da Visão

Quadro 8 – Declaração de visão

<b>VISÃO ATUAL</b>
Não havia
<b>SUGESTÃO DE VISÃO</b>
Transformar a Elmu's Bar em uma empresa conceituada e de

grande porte, satisfazer os nossos clientes com todo o conforto que podemos oferecer. Futuramente leva a empresa para as grandes cidades da região como Florianópolis, São Jose e Palhoça

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

### 5.1.3 Definição dos Valores

Quadro 9 – Declaração de valores

VALORES ATUAL
Não havia
SUGESTÃO DE VALORES
Excelência em atendimento, respeito e ética entre clientes e funcionários, sustentabilidade econômica social e ambiental, equipe comprometida com o crescimento e realizadas profissionalmente.

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

## 5.2 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS E METAS

### 5.2.1 Os Objetivos de marketing

Os objetivos de marketing abordados para a empresa seriam:

Quadro 10 – lista de objetivos

Lista de objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aumentar satisfação do consumidor</b></li> <li>• <b>Aumentar o faturamento</b></li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

O primeiro objetivo da empresa, aumentar a satisfação do cliente será em duas etapas. Uma com a reforma do estabelecimento e a outra com aprimorar o cardápio. A reforma tem o objetivo de agradar os clientes, tornar o ambiente mais bonito e aconchegante fazendo com que mais pessoas se alimente no próprio estabelecimento

e conseqüentemente gastando mais.

A segunda etapa da empresa seria aprimorar o cardápio, colocando produtos com novo sabor na vitrine, fazendo com que atenda um maior público e agradando mais clientes já existentes.

O terceiro objetivo é aumentar o faturamento da empresa, trabalhando mais nas redes sociais com divulgações e usando os objetivos anteriores para ter um maior faturamento.

### **5.2.2 As Metas de marketing (quantificação dos objetivos)**

As metas são as quantificações dos objetivos.

A primeira meta é atingir o nível satisfação média de 95%.

A segunda meta é atingir 50% no aumento do faturamento.

## **5.3 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS**

### **5.3.1 A estratégia competitiva (liderança em custos, diferenciação ou enfoque)**

A empresa Elmu's Bar usa como a estratégia competitiva a diferenciação pois o seu foco é nos salgados de qualidade e específicos da empresa. Pois seus salgados tem um sabor único segundo aos clientes e por ter grande rotatividade a estufa de salgados é renovada a cada 15 a 30 min diariamente, fazendo com que sempre seja servido salgados crocantes e quentes.

### **5.3.2 As estratégias de marketing (estratégias de marketing para atingir as metas)**

Quadro 11 – meta e estratégia

META	ESTRATÉGIAS
1 Satisfação do consumidor	1.1 Reforma do estabelecimento 1.2 Aprimorar cardápio
2 aumentar o faturamento	1.1 Propaganda 1.2 Utilizar as estratégias 1.1 e 1.2

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

### 5.3.3 O plano de ação (1plano de ação p/ cada estratégia)'

O primeiro plano de ação de marketing é atingir 95% da satisfação do cliente. Essa etapa será utilizada dois planos de ação para ser atingir essa meta.

#### a) Satisfação do cliente

Quadro 12 – satisfação do cliente

<b>AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>CUSTO</b>
1.1 Reforma do estabelecimento	SIDNEY BESEN	12 meses	220.000 reais
1.2 APRIMORAR CARDÁPIO	SONI BESEN	2 MESES	2000 reais
TOTAL DA ESTRATEGIA 1.			222.000 reais

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

#### b) Aumentar o faturamento

Quadro 13 – Aumento do faturamento

<b>AÇÃO</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>CUSTO</b>
2.1 PROPAGANDA	MANUELLA BESEN	12 MESES	12.000 REDIS
TOTAL DA ESTRATEGIA 2.			12.000 REAIS

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

### 5.3.4 O plano de custos (quanto será gasto e qual o retorno financeiro)

Quadro 14 – Plano de custo total

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>PERÍODO</b>	<b>CUSTO</b>
1.1 REFORMA DO ESTABELECIMENTO	12 MESES	220.000
1.2 APRIMORAR CARDÁPIO	2 MESES	2.000
2.1 PROPAGANDA	12 MESES	12.000
<b>TOTAL DOS CUSTOS DAS ESTRATÉGIAS</b>		234.000

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

### 5.3.5 A implementação e o controle (prazo de implementação, validade do plano e método de controle)

A primeira meta satisfação do cliente foi dividida em duas estratégias sendo: a reforma do estabelecimento e aprimorar o cardápio.

**a)** A primeira ação é a reforma do estabelecimento. Como a lanchonete tinha um visual muito antigo e bem desgastado, fazia com que muitas pessoas não entrassem e muito menos se alimentassem no local, fazendo com quem a empresa não vendesse outros produtos.

Sidney Besen o sócio proprietário ficou responsável por toda a parte da reforma. Foi elaborado um plano de reformar todo o estabelecimento, deixar mais moderno e aconchegante, foi contratado um arquiteto para estudar e fazer um projeto todo modernizado. Estimulado um gasto de 220 mil reais para efetuar toda a reforma. Hoje a reforma já está em fase de acabamento, foi reformado toda a parte de loja, colocado tudo novo, (piso, moveis, iluminação e alguns equipamentos necessários). A reforma está em fase de acabamento, faltando apenas alguns detalhes da cozinha.

**b)** O outro plano de ação é aprimorar o cardápio, para esse a empresa utilizara 1000 reais por mês para compra insumos para seus novos salgados, e será terceirizado alguns modelos de salgados, comprados congelados e apenas assado na empresa. Soni Besen que é a chefe da cozinha será responsável pela parte de fabricar os novos salgados e na compra dos terceirizados.

A empresa já adicionou esse ano no seu cardápio: (calzone de frango e palmito

com massa integral, pastel de frango, doguinho e pão de queijo). Esses sabores foram adicionados após a reforma e está tendo um grande sucesso de venda, mais a empresa tem mais alguns sabores a implementar, como folhado de estrogonofe de carne e impada de frango que serão terceirizados. O cardápio foi aprimorado não só nos salgados mais sim também nas bebidas fazendo com que tenha muita variedade para agradar todos os clientes.

Com todo esse processo já implementado a empresa teve um aumento de 90% na satisfação dos seus clientes, no conforto e na degustação. Hoje a empresa está com muito mais movimento de pessoas e estão se alimentando no estabelecimento fazendo com que venda mais bebidas e aumentando o faturamento da empresa.

Essas etapas hoje estão sendo controladas pelos sócios recebendo o feedback dos clientes.

A segunda meta é o aumento do faturamento.

Para o aumento do faturamento será utilizada a estratégia de investir 1000 reais por mês em propaganda, com carros de som, jornais e redes sociais.

A responsável será a proprietária Manuella Besen onde irar cuidar semanalmente da rede social (*instagram*), com postagens e irá ser responsável pelas postagens em jornais e carros de som.

Para o aumento do faturamento será considerado as outras estratégias, como a reforma do estabelecimento e aprimorar o cardápio, como já está feito basicamente toda a reforma e o novo cardápio a empresa, a Elmu's Bar já analisou um ganho de 50% no seu faturamento mensal, devido ao grande movimento de pessoas na empresa.

Com a pandemia da covid-19 a empresa teve uma queda de 60% no seu faturamento mensal, porém já está voltando gradativamente suas vendas.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente apresentou tem como objetivo desenvolver um relatório de estágio, os objetivos traçados foram atingidos, pois conceituou e descreveu sobre o processo de marketing. Marketing pode ser entendido como sendo a ciência e a arte de explorar, criar e proporcionar valor para satisfazer as necessidades dos clientes de um mercado-alvo com rentabilidade. O marketing identifica necessidades e desejos insatisfeitos. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e seu potencial de lucro. Identificar com precisão quais os segmentos a empresa têm capacidade de servir melhor, além de projetar e promover os produtos e serviços adequados. Também, marketing é o processo pelo qual as empresas criam valor para seus clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca.

Neste sentido, foram traçados os seguintes objetivos específicos neste trabalho:

- Planejamento para aumentar satisfação do consumidor
- Planejamento para aumentar o faturamento;

O presente trabalho elaborou estratégias para aumentar em 95% a satisfação do cliente, e foi elaborada a ideia de fazer uma reforma no estabelecimento, deixando mais moderno e aconchegante, e aprimorar o seu cardápio de produtos. Já o outro objetivo foi planejado investir mais em propagando como jornais, carros de som e redes sociais, que serão administrados semanalmente. E utilizar as estratégias de satisfação dos clientes para agregar no aumento da sua renda. Em relação as limitações da pesquisa, teve-se dificuldade em manter o controle da obra, pois a lanchonete não fechou as portas e teve muita dificuldade para realizar, e com os prazos atrasados devido à falta de mão de obra.

Com relação as sugestões para a empresa, identificou-se a necessidade de um planejamento financeiro pois a empresa não tem um sistema caixa cadastrado e por fim não tem um controle do seu caixa. Como recomendação para estudos futuros, tem-se a questão de um estudo de empreendedorismo para abrir novos pontos em outras cidades, pois muitas clientes veem de fora de Santo Amaro da Imperatriz para experimenta-los.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Perfil da Abrasel**. 2020. Disponível em: <https://abrase.com.br/abrase/perfil-da-abrase/>. Acesso em: 20 maio 2020.
- BARBOZA, M.; ORMAY, C.; ARRUDA, É.; TOALDO, A.; SILVA, D. Análise da gestão de marketing das escolas privadas através da operacionalização das estratégias do composto de marketing. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 4, n. 1, p. 33-49, 2013.
- BOONE, L. E.; KURTZ, D. L. **Contemporary marketing**. Mason: Thomson Learning, 2002.
- BORGES, Leandro. O que são os 4 P's, marketing mix ou composto de marketing. **Luz Lab de Ideias [Blog]**, 25 out. 2013. Disponível em: <http://blog.luz.vc/o-que-e/4-ps-marketing-mix-ou-composto-de-marketing/>. Acesso em: 14 abr. 2020.
- CAMPOMAR, M. C.; IKEDA, A. A. **O planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- CAVALCANTI, Marcelo; MOREIRA, Enzo. **Metodologia para estudo de caso**. 4. ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2009.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- ELISEU VIEIRA MACHADO JUNIOR, **Planejamento eficaz de comunicação de marketing no ambiente digital**.
- FARIA, Carlos Alberto de. Os 4 Ps morreram? parte 1: o que são. **Portal do Marketing**, 18 jun. 2007. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4\\_Ps\\_morreram\\_Parte\\_1\\_O\\_que\\_sao.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/4_Ps_morreram_Parte_1_O_que_sao.htm). Acesso em: 23 maio 2020.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa de orçamento familiares 2008-2009: análise do consumo alimentar pessoal no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2011. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv50063.pdf>. Acesso em: 20 maio 2020.
- KHAUAJA, D. M. R.; CAMPOMAR, M. C. O sistema de informações do planejamento de marketing: em busca de vantagem competitiva. **Revista Gestão da**

**Tecnologia e Sistemas de Informação**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2007.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **O Marketing sem segredos**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KOTLER, Philip. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip; KELLER, Keven Lane. **Marketing management**. New York: Prentice Hall, 2009.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw Hill, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEITES, Marlon Jivago dos Santos. **Análise da matriz SWOT no setor de transporte escolar da secretaria de educação de Santana do Livramento/RS**. 2017. Monografia (Graduação em Gestão Pública) - Universidade Federal do Pampa, Campus Santana do Livramento, Santana do Livramento, 2017. Disponível em: <http://dspace.unipampa.edu.br/bitstream/rii/2915/1/TCC-pronto-LEITES-S.-J.-M..pdf>. Acesso em: 20 maio 2020.

LOVELOCK, C.; PATTERSON, P.; WIRTZ, J. **Services marketing**. Sydney: Pearson Austrália, 2014.

MACHADO JÚNIOR; Eliseu V.; REIS, Gabriel B. dos; CUNHA, Marina R. R. L. da. Planejamento eficaz de comunicação de marketing no ambiente digital. **Panorama**, Goiânia, v. 6, n. 2, p. 115-120, ago./dez., 2016.

MACHADO, D.; GORNI, P.; DREHER, M. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. **Observatório de Inovação do Turismo**, v. 4, n. 1, p. 1-14, 2009.

MATTAR, Frauze N. **Pesquisa de marketing**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, Frauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCCARTHY, J; PERREAULT, W. **Marketing essencial: uma abordagem gerencial**

e global. São Paulo: Atlas, 1997.

McDONALD, M. Strategic marketing planning: theory and practice. **The marketing review**, n. 4, p. 375-418, 2006.

McDONALD, M.; WILSON, H. **Planos de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTO, R.; COSTA, R.; WATANABE, E. Efeito multinível das atividades de marketing nas vendas, receita e lucratividade em microempresa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 432-452, 2017.

SANTÂNGELO, Caio. A importância da pesquisa de marketing. **Administração.com**, [S. l.], 29 jun. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-pesquisa-de-marketing/31419/>. Acesso em: 20 maio 2020.

SARQUIS, A. B.; FORNAZARI, V. H.; CITTADIN, J.; CORDIOLI, L. A.; MONKEN, S. F. Planejamento de marketing: estudo de caso em clínica de fisioterapia. **Revista da UNIFEBE**, Brusque, v. 15, p.19-37, 2015.

SARQUIS, A. B.; PIZZINATTO, N. Modelo de processo de diagnóstico mercadológico para organizações de serviços de pequeno e médio portes. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 18, n. 2, p. 81-100, 2013.

SARQUIS, A. B.; PIZZINATTO, N.; GALEANO, R.; PITOMBO, T.; PEREIRA, M. Modelo de diagnóstico mercadológico em el sector de servicios. **Revista de investigación académica, Invenio**, n. 29, p. 29-44, 2012.

SARQUIS, A. *et al.* Planejamento de marketing: aplicação do modelo Pizzinatto e Silva (2009) na pequena empresa. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 10., 2018, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: ANEGEPE, 2018.

SCARPIN, M.; MONDINI, L.; NEUMANN, M.; MACHADO, D. Desenvolvimento de um ambiente propício para inovação no setor de serviços: uma análise em empresas de serviços contábeis do Vale do Itajaí – SC. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 13, p. 91-108, 2011.

SOUZA, A. D.; BARBOSA, N. F. A. A utilização do composto mercadológico no marketing político brasileiro. **Iniciare**, Campo Mourão, v. 1, p. 23-25, 2002.

SOUZA, B.; GOSLING, M.; GONÇALVES, C. Mensuração do mix de marketing de serviços, da satisfação e da lealdade em clientes de um banco de varejo. **Revista**

**Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 2, p. 108-132, 2013.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TOLEDO, L. A.; CAMPOMAR, M. C.; TOLEDO, G. L. Planejamento em marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. **Organização & Sociedade**, v. 13, n. 37, 2006.

TOLEDO, L. A.; MADEIRA, A. B.; SHIRAIISHI, G. F.; GARBER, M. Estrutura do planejamento de marketing: uma análise reflexiva. **Future Studies Research Journal**: trends and strategies, v. 6, n. 2, p. 48-73, 2014.

TOLEDO, L. A.; PRADO, K. P. L. A.; PETRAGLIA, J. O plano de marketing: um estudo discursivo. **Comport. Organ. Gest., Lisboa**, v. 13, n. 2, p. 285-300, out., 2007.

TRAVASSOS, P. F. S.; VIEIRA F. O. Aplicação da análise swot, na preparação do processo de avaliação institucional interna (auto-avaliação) realizada pela IES. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 10, n. 2, edição 19, jul./dez., 2011.

VASCONCELOS, I.; SOUZA, J. C.; MAGALHÃES, S. A satisfação da prestação de serviços de contabilidade: o caso da RA Contabilidade. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 8, n. 1, p. 34-42, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. N. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.