

PROPOSTA DE AÇÕES DE MARKETING PARA A PANIFICADORA VÓ MÁRIS*

PROPOSED MARKETING ACTIONS FOR THE VIC MARISI BAKER

Luiz Augusto De Souza Corrêa**

Resumo: Este estudo tem como objetivo geral uma proposta de ações de marketing para a Panificadora Vó Máris. A abordagem metodológica utilizada é qualitativa, sendo uma pesquisa básica, descritiva e bibliográfica, por meio de um estudo de caso. Realizou-se uma análise das avaliações da página do Facebook para identificação da satisfação dos clientes. Obteve-se como resultado pontos fortes e pontos fracos da empresa identificados por meio da análise Swot. Como resultados os pontos fortes destacados relacionam-se a qualidade dos produtos e serviços, atendimento personalizado, ambiente limpo, diversidade de opções, marca diferenciada e inovação na região. Já, pontos fracos: alto custo operacional, falta de pessoal qualificado, produtos perecíveis, novos concorrentes, aumento da regulamentação e crise econômica. A partir destas informações desenvolveu-se uma proposta de ações de marketing utilizando-se da metodologia de OKRs - Objetivos Chaves de Resultados. Quanto as ações de marketing propostas estão: parcerias com empresas, promoções semanais, divulgações em veículos de comunicação e promoções em dias comemorativos. Dessa forma, todos os resultados apresentados na elaboração das ações de marketing demonstram à organização oportunidades para a tomada de decisões mais assertivas fazendo com que se consiga atingir metas e objetivos traçados pela mesma.

Palavras-chave: Marketing. Proposta de marketing. Panificadora Vó Maris.

Abstract: This study has as general objective a proposal of marketing actions for Panificadora Vó Máris. The methodological approach used is qualitative, being a basic, descriptive and bibliographic research, through a case study. An analysis of Facebook page evaluations was performed to identify customer satisfaction. As a result, company strengths and weaknesses were identified through the Swot analysis. As a result, the strengths highlighted are the quality of products and services, personalized service, clean environment, diversity of options, differentiated brand and innovation in the region. Already, weaknesses: high operating cost, lack of qualified personnel, perishable products, new competitors, increased regulation and economic crisis. From this information a proposal of marketing actions was developed using the methodology of OKRs - Key Results Objectives. As for the proposed marketing actions are: partnerships with companies, weekly promotions, announcements in communication vehicles and promotions on commemorative days. Thus, all the results presented in the elaboration of the marketing actions demonstrate to the organization opportunities for more assertive decision making, making it possible to reach the goals and objectives traced by it.

Keywords: Marketing. Marketing proposal. Breadmaker Vó Maris.

* Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Graduação em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. 2019. Orientador: Prof. João Geraldo Cardoso Campos, MSC em administração.

**Acadêmico Luiz Augusto De Souza Corrêa do Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul. E-mail: Gutosc1@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo será desenvolvido um trabalho sobre marketing, na empresa Panificadora Vó Máris, sendo uma oportunidade de colocar em prática o aprendizado adquirido durante o período de graduação.

Para Westwood (2007, p.10), “o marketing envolve descobrir o que os clientes querem, fazer que os produtos da empresa atendam essas exigências e, no processo, otimizar os lucros da empresa.”

O objetivo geral da pesquisa foi de propor ações de marketing para a Panificadora Vó Máris, tendo como objetivos específicos: Analisar o ambiente interno da empresa; Identificar as ameaças e as oportunidades, os pontos fortes e os pontos fracos; Identificar a satisfação dos clientes; Formular ações de marketing por meio de OKRs.

Diante disto, definiu-se a seguinte pergunta problema: “Que ações de marketing podem ser desenvolvidas para a Panificadora Vó Máris?”

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Definiu-se quanto a aplicabilidade, sendo uma pesquisa básica, uma vez que tem a preocupação com a criação de novos conhecimentos, mesmo que eles não tenham uma aplicação prática imediata.

Segundo Appolinário (2011, p. 146), a pesquisa básica tem como objetivo principal “o avanço do conhecimento científico, sem nenhuma preocupação com a aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos.” Para Gil (2007), a pesquisa básica costuma investigar novos fenômenos físicos e seus fundamentos, envolvendo interesses universais.

Quanto à abordagem a pesquisa apresenta-se como qualitativa que Trujillo (2003) afirma que a pesquisa qualitativa busca verificar se uma determinada característica que está presente na população pesquisada.

Com relação aos objetivos, a pesquisa foi descritiva, Gil (2007, p. 75) destaca que “[...] a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

A pesquisa descritiva, como o nome indica, é descrever alguma coisa, “[...] normalmente características ou funções de mercado.” (MALHOTRA, 2006, p. 101). A

pesquisa descritiva “[...] objetiva esclarecer as características de um objeto de estudo.” (GONSALVES, 2007, p. 67).

Quanto aos procedimentos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica tendo como base livros, artigos, revistas e internet entre outros.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações [...]. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 71).

De acordo com Fachin (2006, p.120), “[...] a pesquisa bibliográfica é, por excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber.”

Este estudo também é caracterizado como estudo de caso, “[...] uma vez que é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto.” (ROESCH, 2009, p. 155).

O estudo de caso, conforme Gonsalves (2007, p.69), “[...] é o tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno.”

Visa o exame detalhado de um ambiente, de um indivíduo ou de uma situação particular qualquer. “O importante é que [...] enfatize a interpretação do contexto e procure representar os diferentes pontos de vista e que a complexidade do exame aumente à medida que o pesquisador se aprofunde no assunto.” (SILVA; SCHAPPO, 2002, p. 49).

Foi realizada uma análise das avaliações dos clientes na página da rede social Facebook da empresa estudada realizado por meio do método de Análise Temática, que segundo Braun e Clarke (2006), é um método para identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados, podendo ser caracterizada de forma indutiva ou dedutiva, semântica ou latente.

Para Braun e Clarke (2006), a análise temática apresenta 6 fases, sendo: a) familiarização do pesquisador com os dados; b) geração de códigos iniciais; c) busca por temas; d) revisão dos temas; e) definição e nomeação dos temas; f) produção do relatório.

A análise de dados foi realizada após a coleta das informações. De acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 34): “[...] uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados,

o passo seguinte é a análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa.”

A análise dos dados foi qualitativa buscando levantar as percepções dos clientes quanto ao nível de satisfação destes em relação à empresa estudada. A apresentação dos dados será qualitativa, construindo-se um texto a respeito dos dados obtidos.

3 MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 4), “o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais. Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele supre necessidades lucrativamente”.

Para Westwood (2007, p.10), “o marketing envolve descobrir o que os clientes querem, fazer que os produtos da empresa atendam essas exigências e, no processo, otimizar os lucros da empresa.” De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 16), “um dos principais objetivos do marketing é, cada vez mais, desenvolver relacionamentos profundos e duradouros com todas as pessoas ou organizações que podem, direta ou indiretamente, afetar o sucesso das atividades de marketing da empresa.”

Seguindo a linha de Kotler e Keller (2006, p 34):

Fazer marketing significa satisfazer as necessidades dos clientes. O dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro. Em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior.

“Uma administração de marketing bem-sucedida requer, portanto, determinadas capacidades, como entender o valor para o cliente, criar valor para o cliente, entregar valor para o cliente e sustentar o valor para o cliente.” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 40).

Para Kotler e Keller (2006, p. 70), “em uma empresa, a responsabilidade maior de identificar mudanças significativas no mercado é dos profissionais de marketing. Mais do que qualquer outro grupo, são eles que devem rastrear tendências e buscar oportunidades”.

A análise SWOT é uma importante ferramenta para o gestor. Ela é a avaliação global das oportunidades e ameaças, das forças e fraquezas. Na análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), de acordo com Kotler e Keller (2006, p. 50):

Uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros.

Na análise do ambiente interno (forças e fraquezas), “uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter a capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas.” (KOTLER, KELLER, 2006, p. 51).

Para Kotler e Keller (2006), os gerentes de marketing podem solicitar uma pesquisa de mercado, um teste de preferência de produto, uma previsão de vendas por determinadas regiões ou uma avaliação de propaganda. É feito estudos formais de marketing sobre problemas e oportunidades, e depois observado. Uma empresa pode ter acesso a pesquisas de marketing de várias maneiras.

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 304), “toda estratégia de marketing é construída de acordo com o trinômio SMP (segmentação, mercado-alvo e posicionamento).”

Segundo Kotler e Keller (2006), existe três tipos de estratégias para adquirir mais clientes, são elas: estratégia de penetração de mercado, estratégia de novo segmento de mercado e estratégia de expansão geográfica.

3.1 MIX MERCADOLÓGICO

As funções do marketing dentro da organização são: tomada de decisões, gestão de recursos, coordenação de processos e avaliação de resultados. São essas decisões e ações da função de marketing que constituem o composto de marketing (DIAS et al., 2005).

O mix de marketing também chamado de composto de marketing se resume em quatro funções básicas: produto, preço, praça e promoção ou também conhecido como os 4P's, que são as variáveis que as organizações devem considerar para comercializar seu produto ou serviço (KOTLER; KELLER, 2012). Para Kotler (2000), os 4 P's traduzem a visão da empresa para a utilização das ferramentas de marketing com o objetivo de influenciar seus consumidores.

As funções referentes ao Mix de Marketing, de acordo com Gonçalves et al. (2008), englobam as decisões do produto, as quais incluem a identificação de oportunidades de lançamento de produtos e adequação do mesmo às necessidades dos clientes; as decisões de preço, o qual é selecionado visando gerar vantagem competitiva e retorno para a empresa; as

decisões de promoção, relativas aos investimentos em estratégias de comunicação e promoção de vendas; e as decisões de praça ou distribuição, que envolvem a escolha de canais de vendas que satisfaça as necessidades dos clientes.

Perante afirmação de Kotler (2000), define-se que mix de marketing é um conjunto de ferramentas de variáveis controláveis de marketing, que é utilizada pelas empresas, para delinear suas estratégias e objetivos de marketing no mercado-alvo, como se pode notar na Figura 1.

Figura 1 - Composto de marketing ou 4 P's



Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 2013).

Assim, conforme pontua Kotler (2000), o mercado-alvo é o que manda neste processo sendo ele o centro das atenções. O produto é desenvolvido visando esse mercado. Com o preço a empresa obtém o faturamento e dele a empresa extrai forças para dar sustentação aos outros elementos do composto. A praça é uma alavanca para o escoamento do produto aos fornecedores, enquanto que a promoção seria o alicerce imprescindível do composto mercadológico direcionado ao mercado-alvo.

Richers (2000, p. 158) conceitua o mix de marketing como sendo “um componente estratégico que acrescenta eficácia à empresa e a ajuda a atingir seus objetivos a médio, ou longo prazo de maneira mais racional possível.”

Segundo Churchill e Peter (2005, p. 20), o composto de marketing é uma combinação de ferramentas estratégicas usadas para criar valor para os clientes e alcançar os objetivos da organização.

Seguindo esse raciocínio, destaca-se a presença de quatro ferramentas primárias, sendo estas as mais evidenciadas: o produto, o preço, a promoção e a praça, de modo que a combinação dessas formam os 4 P's do marketing (CHURCHILL; PETER, 2005).

Pode-se considerar o produto como o mais importante no mix de marketing, afinal ele é o item principal para a comercialização, tendo em vista que sem ele as outras ferramentas do mix seriam inexistentes. Para Las Casas (2010), produtos podem ser definidos como o objeto principal das relações de troca que podem ser oferecidos num mercado para pessoas físicas ou jurídicas, visando proporcionar satisfação a quem os adquire ou consome.

No entendimento de Urdan e Urdan (2006), como algo que se pode oferecer ao mercado para aquisição ou consumo do mesmo, trazendo assim a satisfação, complementação de um desejo ou apenas a necessidade do consumidor.

Kotler (2003) apresenta que o posicionamento do produto é definido pelos consumidores ou clientes do mesmo, da relação aos seus atributos ou o seu lugar na mente dos consumidores, em relação à concorrência, enquadra-se a adição de benefícios únicos ao consumidor e a diferenciação dos mesmos.

O produto é o objeto principal da comercialização. Usualmente ele representa um conjunto de atributos básicos montados em uma forma identificável. Em marketing, porém, a definição deve ser mais ampla para compreender também os benefícios que satisfazem as necessidades dos consumidores. (HEINS; COSTA; PEREIRA, 2014, p. 536).

Ao planejar a oferta do produto para o mercado, a empresa deve pensar em cinco níveis, conforme pontua SEBRAE (2016):

- 1) Benefício central: é a utilidade do produto real e específica do produto. O benefício central está diretamente relacionado à necessidade que o consumidor quer suprir;
- 2) Transformação do benefício central em produto básico: em outras palavras, as demais funções do produto, além da função central;
- 3) Produto esperado: significa as condições mínimas ou básicas e esperadas de um produto, por exemplo, que ele funcione adequadamente;
- 4) Produto ampliado: excede as expectativas do cliente. Este nível é geralmente aplicado no posicionamento da marca;
- 5) Sistema de consumo: é a maneira como o usuário desempenha as tarefas de obter, usar, adaptar e descartar o produto.

No que se refere ao preço, o marketing deve ter a seguinte preocupação: políticas de preço, prazo de pagamento, nível de preço, etc., que segundo Kotler (2000, p. 98), “[...] uma

ferramenta crítica do composto de marketing é o preço – a quantidade de dinheiro que os consumidores pagam pelo produto.”

No entendimento de Martins et al. (2014, p. 142), o preço é “[...] a única variável do mix que produz receita, sendo que os demais elementos produzem custos. Porém, é um elemento flexível que pode ser alterado com rapidez, por exemplo: preço de tabela, descontos, concessões, prazo de pagamento e condições de financiamento.”

Para Las Casas (2010), o preço é algo que possui uma unidade de valor que, concebida por outra parte, efetua-se uma troca. Ainda defende o mesmo que, muitas decisões de compra são baseadas no preço dos produtos. O preço adequa valor a um produto ou serviço realizado por uma empresa.

Desse modo, para cada negócio, o preço ideal de venda é aquele que cobre os custos do produto ou serviço e ainda proporciona o retorno desejado pela empresa. O preço significa o valor que é cobrado dos consumidores pelo o que a empresa lhes oferece. A administração dos preços é responsável por controlar e cuidar dos diversos fatores que envolvem o preço estabelecido para os produtos da organização (KOTLER; KELLER, 2012).

A definição de preço de um determinado produto traz diversas implicações, pois o consumidor adquire um certo bem quando o preço está compatível com o benefício gerado. Se uma empresa aumenta os preços dos produtos mas não acrescenta benefícios, o apelo para o consumidor adquirir os mesmos será menor (URDAN; URDAN, 2006)

Outra característica marcante do preço no composto de marketing é a sua flexibilidade, uma vez que ao contrário das especificações de produtos e dos compromissos com os canais de distribuição, ele pode ser alterado rapidamente (HEINS; COSTA; PEREIRA, 2014). Já a distribuição ou praça trata de fazer os produtos chegarem até os clientes com eficiência e eficácia.

Conforme Las Casas (2010), praça é um determinado local onde os clientes ou consumidores finais adquirirem um produto. Segundo Pinho (2001, p. 40), esta variável engloba as decisões relativas aos canais de distribuição, “[...] com definição dos intermediários pelos quais o produto passa até chegar ao consumidor, e à distribuição física do produto, com a solução de problemas de armazenamento, reposição e transporte dos locais de produção até os pontos-de-venda.”

Para Churchill Jr. e Peter (2005, p. 20), praça é “[...] a forma como produtos e serviços são entregues aos mercados para se tornarem disponíveis para trocas.” Convém evidenciar que o produto terá seu valor junto ao seu público, se estiver na praça adequada, isto é, próximo de seu público alvo. “Produtos e serviços devem estar no lugar certo, na quantidade

certa e no momento certo para serem consumidos. Isso envolve a movimentação física do produto e [...] armazenamento.” (STEVENS et al., 2001, p.172). De acordo com Martins et al. (2014, p. 142), a distribuição:

[...] envolve a disponibilização dos produtos e serviços aos clientes. Depois que o produto é definido, há a necessidade da distribuição para garantir bons resultados nas vendas e a satisfação dos consumidores, como, por exemplo: os canais na qual o produto estará disponível, os locais de distribuição, o estoque, transporte e logística.

A distribuição de um produto no mercado tem um importante papel no mix de marketing, pois é a partir da distribuição que o consumidor terá acesso a oferta do produto. Kotler (2000, p. 407) alerta que “[...] muitos fabricantes acham que o seu trabalho está encerrado depois que o produto sai de suas instalações”, mas devem cuidar da maneira como o produto é levado para o usuário final.

Sendo assim, “O canal de distribuição proporciona ao cliente satisfação ou utilidade de lugar, de tempo e de posse. A utilidade de lugar está relacionada à conveniência da obtenção de um produto onde se deseja.” (HEINS; COSTA; PEREIRA, 2014, p. 539). Seja no ponto de venda, seja na distribuição para revendedores, tratam-se de todas as ações que levem o produto até o consumidor final.

O canal de distribuição interfere diretamente no cliente final, pois a disposição em tempo correto permite que a venda aconteça no tempo certo, fazendo com que haja mais chance de giro rápido, que vem a ser a venda em menor tempo. Segundo Kotler e Armstrong (2007), o gestor deve definir a maneira mais eficiente e eficaz para disponibilizar o produto para seus clientes, ou seja, escolher o público mais adequado para seu produto.

De acordo com Churchill Jr. e Peter (2005, p. 164), isso “pode influenciar se e quando os consumidores encontraram tal produto.” Essa etapa deve ser acompanhada tanto quanto as que a precedem, pois ainda que terceirizada, a responsabilidade pela alocação e entrega da mercadoria em perfeito estado e em tempo hábil é da empresa que a fornece.

E por fim a praça pode ser definida como distribuição, envolve as organizações interdependentes que são responsáveis por disponibilizar os produtos da empresa para os clientes. A administração da praça ajusta os aspectos relativos ao desenvolvimento e à operação dos canais de distribuição (LAS CASAS, 2010). Outra atividade que é o quarto composto de marketing que é a promoção, que compreende a publicidade do produto ou serviço, deixando conhecido no mercado.

Conforme Kotler e Armstrong (2007, p.42), “Promoção envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo.”

Dessa forma, a promoção está relacionada às atividades que comunicam ao cliente os pontos fortes do produto ou serviço na hora da compra. Sendo o ponto chave de muitas empresas de sucesso, a promoção ou comunicação de marketing deve ser de presença constante para fixar a marca e o produto na cabeça do consumidor.

Como outra variável do composto de marketing, a promoção significa comunicar os anexos do produto ou serviço e persuadir o público-alvo. Churchill Jr. e Peter (2005) completam que a promoção trata a maneira de informar, convencer e lembrar seus públicos sobre os produtos e serviços.

Para Kotler (2003, p. 357), “[...] promoção consiste na combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e marketing direto que a empresa utiliza para comunicar de maneira persuasiva o valor para o cliente e construir relacionamento com ele.” Martins et al. (2014) destacam que a promoção é o processo de comunicação com o cliente onde são expostos os benefícios do produto em busca de convencê-los ao consumo.

Segundo Las Casas (2010), a promoção envolve o ato de comunicar, onde este é definido como um processo que envolve um comunicador, um receptor e uma mensagem. O comunicador é aquele que tem algo a dizer, já o receptor é aquele que recebe informações repassadas pelo comunicador e a mensagem significa o que se tem a dizer. De uma maneira geral, “[...] as decisões de promoção concentram-se no que deve ser comunicado, para quem, por meio de que métodos e mídia e a que custo.” (STEVENS et al., 2001, p.185).

Sendo assim, cabe ao profissional de marketing desenvolver estratégias que afirmem o valor do produto oferecido e proporcionem ao cliente encanto e satisfação. "A estratégia de promoção, pode influenciar os consumidores em todas as estratégias de processo de compra." (CHURCHILL JR.; PETER, 2005, p. 166), sendo algo muito particular de cada empresa e depende do segmento que pretende atingir e do posicionamento da imagem da empresa.

De acordo com Las Casas (2010, p. 35), a promoção está enquadrada em seis segmentos:

- a) promoção de vendas: que se definem nas atividades que adicionam as vendas pessoais e a propaganda, coordenando-as e ajudando a torná-las efetivas, tais como uso de amostras, demonstrações, exposições e outros esforços que não estão adicionados na rotina diária de propagar uma informação. Entram na promoção de vendas eventos como exposições, sorteio de brindes, semanas especiais;

- b) merchandising: que retrata uma operação de planejamento para se pôr o produto certo no mercado certo, nos locais corretos e em quantidades certas. Este termo significa “ação na mercadoria”, onde entram as operações de demonstrações de produtos nos locais de venda, exposições, apresentação de produtos aos consumidores e treinamento adequado para os pontos de venda, entre outros;
- c) relações públicas: que se define a relação com o consumidor, ou seja, é a administração deste relacionamento para adequar uma melhor imagem ao produto ou empresa. Cita-se, neste que, o mesmo está envolvido principalmente com a imprensa, justamente por estar anexado com a imagem de uma empresa ou produto, criando uma imagem e um relacionamento com a empresa – produto – consumidor;
- d) venda pessoal: que se define na interação pessoal com o cliente. Este se refere como um discurso de vendas feito por representantes de vendas de uma empresa ou por um vendedor de varejo a um cliente;
- e) publicidade: significa uma comunicação gratuita ou não paga. Esta expande as informações sobre uma empresa ou produto, geralmente na forma de algum tipo de mídia. Ainda representa uma divulgação sem custos para a empresa, possuindo uma alta credibilidade para o consumidor, colabora em criar uma imagem favorável de longo prazo, audiência massificada, uma fonte objetiva que desperta muita atenção dos consumidores;
- f) propaganda: esta possui forte audiência por um custo muito baixo por cada receptor de informação. Ainda existem variados meios de mídia, fortalecendo assim o consumidor. Ainda existem fatores que envolvem qualquer anúncio ou comunicação persuasiva veiculada em qualquer mídia ou canal de comunicação de massa.

Todos os esforços de marketing de uma empresa são desenvolvidos a partir do conjunto de ferramentas do composto de marketing, direcionados ao mercado alvo (LAS CASAS, 2010). A comunicação ou promoção, de acordo com Heins, Costa e Pereira (2014, p. 537) “[...] é o elemento do mix de marketing que objetiva exercer influência sobre as crenças ou comportamentos de um público-alvo, informando, persuadindo e lembrando o mercado de um produto e/ou organização que o vende.”

É importante mencionar que, de acordo com Moura e Araújo (2014), para se divulgar uma empresa/marca, é importante que a comunicação seja integrada. Dessa forma a preocupação do administrador de marketing deve ser com as várias formas, para que sejam eficientes e para informar aos consumidores a respeito dos seus produtos, serviço ou formação da própria imagem da empresa.

Neste sentido uma análise do ambiente interno e externo se faz necessária para o desenvolvimento de ações de marketing que possam potencializar os negócios.

3.2 MATRIZ SWOT

O fracasso de muitas organizações pode estar na desordem. Há empresas que não conhecem seus pontos fortes e fracos, que não conseguem identificar o ambiente em que estão inseridas, as ameaças e oportunidades que a rodeiam.

Para Appio et al. (2009), devido a crescente competitividade, as empresas têm retomado algumas perguntas essenciais sobre sua missão, visão e competências. O planejamento é uma das ferramentas mais eficazes de competitividade. Tal ferramenta deve ser fundamentada em dados reais e concretos, possibilitando a previsão de um futuro promissor à organização.

Desse modo, para se ter um planejamento de maneira eficaz, é necessário analisar o cenário atual em que a empresa está inserida. “Esta análise ocorre pela avaliação global das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, estando dividida em dois ambientes, o macroambiente e o microambiente.” (APPIO et al., 2009, p. 7).

Appio et al. (2009) definem macroambiente como sendo os fatores externos, aqueles que estão fora do domínio dos gestores e neste ambiente a empresa possui um diferencial competitivo quando minimiza as ameaças e consegue aproveitar as oportunidades. Os microambientes são os fatores internos da organização, aqueles que podem ser aperfeiçoados e modificados pelos gestores. Neste ambiente é possível transformar os pontos fortes da organização em diferenciais competitivos, e os fracos diagnosticados e corrigidos.

Para ter maior clareza dos ambientes em que a organização está inserida é importante utilizar a análise de SWOT que aborda os pontos fortes e fracos da empresa, bem como, as ameaças e oportunidades. Conforme Kotler e Keller (2006), a análise de SWOT envolve o monitoramento dos ambientes interno e externo.

De acordo com Oliveira, Perez, Silva (2005, p. 44), “a análise do ambiente interno é uma das mais delicadas do processo de planejamento, à medida que demanda uma avaliação crítica das políticas e procedimentos estabelecidos há muito tempo dentro da empresa.”

Já o ambiente externo permite que “a organização possa conhecer e monitorar suas oportunidades (pontos positivos da organização que auxilia para o crescimento da vantagem competitiva) e suas ameaças (pontos negativos da organização que auxilia para a compreensão da vantagem competitiva).” (DUARTE, et al., 2015, p. 4).

Para Barbosa et al. (2011, p. 3), “A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização.” É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Percebe-se que a análise de SWOT é de suma importância no contexto organizacional das empresas, pois a mesma está relacionada à identificação e a satisfação das necessidades do mercado, e da entrega da satisfação desejada com mais eficiência que os concorrentes, visando assim à lucratividade. (DUARTE, et al, 2015, p. 2).

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 28), “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos.” Bastos (2014) explica que o termo “SWOT” é uma abreviatura das palavras *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que, traduzidas do inglês significam, respectivamente; forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Conforme Bastos (2014), as forças são as vantagens que a organização possui em relação aos seus concorrentes. O autor apresenta algumas questões que ajudam a defini-las: Quais suas melhores atividades? Quais seus melhores recursos? Qual sua maior vantagem competitiva? Qual o nível de engajamento dos clientes? Segundo Barbosa et al. (2011, p. 5), “As forças são fatores internos positivos que a empresa tem total controle, e devem ser explorados ao máximo para que a empresa mantenha-se com um bom posicionamento de mercado e diminua suas fraquezas.”

As fraquezas são as aptidões que interferem negativamente o andamento do negócio, e nesta fase, segundo Bastos (2014), é muito importante haver sinceridade para identifica-las. O autor também apresenta algumas perguntas para auxiliar na identificação das fraquezas: A mão-de-obra é qualificada? Existem lacunas de treinamento? Porque a concorrência foi escolhida? Porque meu engajamento não funciona? “A fraqueza é uma condição interna da empresa totalmente desfavorável, deve ser observada constantemente, melhorada ou eliminada para futuramente não dificultar a competitividade da empresa.” (BARBOSA, et al., 2011, p. 7).

As ameaças são consideradas por Bastos (2014) como as forças externas que prejudicam a organização, e as oportunidades são as forças externas que a influenciam positivamente.

É importante destacar, conforme Ferrell e Hartline (2005), se a análise não estruturar as informações de modo significativo, que esclareça a situação presente e futura, nem orienta ações, de nada adiantará. Os mesmos autores salientam a ausência de uma estrutura que visa o direcionamento costuma ser aplicado ao excesso de informações levantado

Conforme Maróstica (2008), as intersecções da matriz SWOT mostram em que fase está o negócio, ampliando a possibilidade de visualização da etapa em que a organização está inserida, fornecendo subsídios para o planejamento estratégico de marketing. São quatro fases:

- a) Negócio ideal: altas oportunidades e baixas ameaças;
- b) Negócio especulativo: altas oportunidades e ameaças;

- c) Negócio maduro: baixas oportunidades e ameaças;
- d) Negócio arriscado: baixas oportunidades e altas ameaças.

Para Ribeiro Neto (2011), esta análise visa a união das peças-chaves de uma organização, que são os elementos da análise interna e externa, pois estas vão formar um diagnóstico que deve ser confiável para dar suporte e ser uma boa fonte de informação e desta forma fundamentar a médio e a longo prazos as necessidades de gestão estratégica.

Em outras palavras, Serra, Torres e Torres (2004), afirmam que a análise SWOT tem como função primordial a escolha de uma estratégia adequada, visto os objetivos da empresa, a partir de uma consideração crítica dos ambientes externos e internos.

Por meio desta análise é possível detectar os pontos fracos e fortes da organização bem como suas ameaças e oportunidades no meio em que vive. Quando os pontos fortes superam os pontos fracos a empresa torna-se competitiva (APPIO et al, 2009).

Além da execução de uma análise SWOT, é preciso também criar um plano de ação para a execução de melhorias.

3.3 OKR – OBJETIVOS CHAVES DE RESULTADOS

As propostas de ações de marketing para este trabalho serão apresentadas utilizando-se da metodologia OKR. Os objetivos desta ferramenta podem ser alcançados de forma coletiva ou individual, por isso os colaboradores da empresa precisam realizar suas metas e alcançar o desejado. De acordo com o SEBRAE (2019), os OKRs nada mais são do que um conjunto de objetivos inter-relacionados que, alcançados de forma individual ou coletiva, contribuirão para os objetivos macro de uma organização. Dessa forma, eles são vitais para que o profissional entenda o seu escopo de trabalho e saiba onde direcionar seus esforços e onde não gastar energia.

Para Lamorte e Niven (2016, p. 5), OKR é “Um framework de pensamento crítico e disciplina contínua que visa garantir que os funcionários trabalhem juntos, concentrando seus esforços para fazer contribuições mensuráveis que impulsionam a empresa para frente.”

Basicamente ao profissional que utiliza a técnica, implica em saber seu escopo de trabalho, onde direcionar esforços e onde não gastar energia, o que colabora para a elevação da produtividade e redução de stress (SANTOS, 2014). Pode-se definir a metodologia OKR como

[...] um modelo de gestão ágil de desempenho com foco nos resultados. Os OKRs devem ser simples o suficiente para que todos entendam e sintam-se entusiasmados a alcançá-los. Quando aplicados com êxito, os OKRs funcionam como uma ferramenta de comunicação interna, integrando as equipes por meio de objetivos alinhados à cultura organizacional da empresa. (SITEWARE, 2018).

Os OKRs necessitam ser mensuráveis e simples, com as seguintes especificidades: a) todos os OKRs contêm números; b) são acordados entre gestores e profissionais; c) devem possuir, no máximo, 5 objetivos macros com 4 resultados chave para cada objetivo macro; d) ao menos 60% dos objetivos são definidos *bottom up*, ou seja, pelo próprio profissional que trabalhará neles (SANTOS, 2014).

O OKR possui como principal finalidade permitir que os membros da organização trabalhem na mesma direção, possuindo prioridades claras. Diversos são os benefícios de se implementar a metodologia na gestão da companhia, visto que os funcionários se sentem engajados na realização do seu trabalho, pois compreendem as metas e os impactos das atividades por eles executadas no desempenho dos resultados-chave. Com isso, o foco das equipes de trabalho passa a ser no resultado que será gerado para a organização, o que pode elevar os patamares em que se encontra a empresa, por meio do estabelecimento de um campo favorável à cultura de alto desempenho. (SALIBA, 2016, p. 1).

Além disso, de acordo com Lamorte e Niven (2016), a gestão OKR estabelece uma comunicação limpa e transparente entre os envolvidos do negócio, permitindo um melhor alinhamento das ações. Determina o foco e disciplina as ações. Delimitando o número de objetivos e metas para o negócio, podendo assim, alocar melhor seus esforços para o aumento da eficácia.

Para Magalhães (2015, p. 75), o OKR consiste em conectar equipes de uma organização por meio de metas. Sua estrutura é bastante simples:

- a) definir objetivos ambiciosos, mas não impossíveis de serem realizados;
- b) definir resultados mensuráveis baseados em crescimento, desempenho, lucro, comprometimento, entre outros;
- c) definir objetivos trimestrais e anuais que serão os pontos de checagem possíveis de análise dos indicadores escolhidos.

Estes indicadores-chave devem ser representados por uma gradação, que deve corresponder a um percentual.

O OKR apresenta as seguintes vantagens de acordo com Magalhães (2015):

- a) coletividade e produtividade: melhor foco de energia dos colaboradores, proporcionando um ganho de produtividade, melhorando o clima organizacional e criando uma cultura de união;

- b) transparência: liberdade de acesso às informações da empresa, que acaba investindo na melhoria da comunicação interna; e
- c) capacidade de adaptação metodológica: independente do porte, qualquer empresa pode fazer uso da metodologia OKR.

Esta metodologia foca em resultados e prioriza um modelo ágil de gestão com um bom desempenho.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Panificadora Vó Máris, Confeitaria Café com Mistura Serrano, está localizada na Av. Adolfo Konder 1922, Urubici, SC. Sua Data da Fundação foi no dia: 01 de novembro de 2007.

O Ramo de Atividade: Panificadora, Confeitaria, Lanchonete, Cafeteria, Eventos e *coffee break* com predominância de produção própria.

Número de Funcionários: 15 funcionários.

Porte da Empresa e Posicionamento no mercado: empresa optante pelo Simples Nacional, sendo apenas uma matriz.

Estimativa de Faturamento: atualmente rentabilidade anual de 1.200.000,00, em ascendência de aumento anual entre 15% a 25%.

Estrutura Física Adequada: Conforme Legislação da Vigilância Sanitária.

Departamentalização: administrativo, operador de caixa, atendentes de balcões, padeiros, confeitários, serviços gerais.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Panificadora Vó Máris surgiu através de compra, num momento que a Panificadora existente no local estava em decadência. Muito foi pensado, pois os obstáculos seriam grandes e também pelo desgaste da então panificadora da época. Passou-se praticamente um ano e o pedido de negociação voltou para as mãos da atual proprietária, efetivando-se a compra.

Entrando neste mercado, começa-se aos poucos incrementar e agregar valor dentro daquilo que inicialmente era produzido, mídia local, entrega à domicílio não importando o valor, e tantas outras que iam surgindo em meio ao trabalho, onde, a proprietária tudo fazia valer para adquirir a clientela e a população entrar na padaria, conhecendo assim os produtos,

preços, tendo a condição juntamente com seus colaboradores de conversarem com os clientes, com atendimento personalizado, pautando sempre na qualidade dos seus produtos.

Seu desenvolvimento nos primeiros anos foi lento, mas sempre trabalhando duro e com rendimentos favoráveis anuais.

Aos poucos a empresa começa a solidificar, mas, desde os primórdios, trabalhando direto com a parte social e humana dos colaboradores, qualidade nos produtos desde o momento em que se coloca o trigo nas masseiras, forno, retirada dos produtos das formas, pratos para apresentação do produto, atendimento de qualidade, vendas, caixa, embalagens e muitas vezes estes são levados e arrumados no carro do cliente, sendo isso cobrado diariamente dos colaboradores.

A entrada no mercado de trabalho no comércio varejista existia por muito tempo, pois, os negócios da família eram e são todos voltados no setor de agronegócio e pecuário. Formada e Pós-graduada em Pedagogia, com grande bagagem no setor de Humanas, com cursos diversos em empreendedorismo e acima de tudo oriunda de uma família de doceiras, músicos e professores, a empreendedora Ana Cláudia buscou em sua essência seus ancestrais, onde sua Bisavó Materna, Sra. Josefa teve a primeira panificadora artesanal de Urubici.

Sabedora do que vinha pela frente, desafiou este novo momento, com garra e coragem, mantendo a calma para aprender a prática do dia a dia, sempre com perseverança, mas disposta a enfrentar mais um de seus desafios.

Nestes onze anos de empresa são nítidas as mudanças ocorridas, tendo sempre como sustentabilidade e vigor “qualidade de seus produtos, atendimento, lealdade a sua clientela, mas acima de tudo mantendo uma equipe coesa, sólida, com princípios”, tendo como principal objetivo “fazer com que a empresa seja uma extensão de seus lares e a consciência de que, se a empresa for bem os colaboradores vão melhor ainda”.

Hoje a empresa encontra-se em expansão, com perspectivas de ampliações num futuro próximo.

4.2 PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES E ESTOQUE

Grau de Diversificação: Hoje a Panificadora Vó Máris possui uma minibiblioteca de receitas contendo variedades de:

- a) **Doces:** bolos, cucas, cookies, massas flora recheadas, pudins, sobremesas, massas folhada, pequenas e grandes, tortas, docinhos, mini fritos doces, bijagicas, biscoitos, bolachinhas, pães, entre outras;

- b) **Salgados:** massas diversificadas para a produção de assados pequenos com sabores de carnes, queijos e legumes variados no recheio dos produtos, roscas de coalhada, pães de queijo, etc.;
- c) **Pães:** Única no município que possui em sua carta de apresentação, diversidade em sabores e tamanhos;
- d) **Tortas salgadas:** vários modelos, tamanhos, tipos de massas e recheios variados;
- e) **Pizzas:** muitos sabores;
- f) **Fritos:** para lanches e cafés;
- g) **Ainda:** Cafés, chocolate quente, sucos, bebidas em geral, diversidades de frios, guloseimas, etc.

Vale ressaltar que as receitas sempre aumentam. Hoje a Panificadora Vó Máris e Café possui mais de 2500 itens em sua loja. E sempre buscando inovação!

Equipamentos e padrão tecnológico: Sempre procura melhorar e ampliar, sendo ferramentas primordial para a confecção e apresentação de seus produtos.

Cuidado com a Limpeza dos ambientes: não resta dúvidas que um ambiente de produção e vendas alimentar, tem o dever de manter um estabelecimento limpo, arejado para receber seus clientes, como também no setor de produção.

Emissão de poluentes: efluentes, gases, pó, etc.: a empresa não possui, pois, não há necessidades. Faz sim a coleta seletiva dos lixos.

Obras em andamento: Sempre. Em onze anos de existência a empresa fez uma reforma anual, sendo que a maior e geral iniciou no mês de maio de 2016 com perspectiva de término para dezembro do decorrente ano.

Turnos de mão de obra: possui dois turnos. A Empresa abre às 6:00 horas, fechando suas portas às 20:00 horas todos os dias, fechando para almoço somente aos domingos.

Grau de Especialização dos serviços: Os colaboradores da Panificadora Vó Máris são todos práticos, mas a mesma treina os novos e oferece palestras, minicursos algumas vezes por ano de acordo com a necessidade.

Cipa/controle de segurança: não possui contratação com empresas dessa natureza. Controle de qualidade: Em se tratar de alimentos, possui sim o controle de qualidade nos produtos feitos e expostos.

4.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão: Desenvolver produtos de qualidade, atendendo as necessidades dos clientes, inovando cada vez mais os produtos e serviços para que o consumidor fique sempre satisfeito.

Visão: Atendimento, ambiente e produtos diferenciados, tornando-se uma das principais panificadoras da região.

Valores: Organização, integração, inovação, qualidade, ética e limpeza.

4.4 ESTRUTURA FUNCIONAL

Figura 2 – Organograma



Fonte: O autor (2019).

4.5 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Os processos organizacionais são controlados pela proprietária e as decisões são tomadas de forma centralizada. É feito mensalmente treinamento com todos os colaboradores, e a empresa possui uma logomarca e também expõe seus produtos através de mídias sociais. A produção inicia 4:00 horas, para que todo dia os produtos estejam frescos e com muita qualidade, as 6:00 horas as portas são abertas.

Os recados são transmitidos para os funcionários por reuniões semanais, mural, internet (via WhatsApp). O clima dentro da organização é agradável, todos se respeitam e se dão bem, com baixa rotatividade de pessoal. A Panificadora Vó Maris é uma loja no ramo de panificação, diferenciada. Seus produtos têm muita qualidade e a diversificação dos mesmos é imensa. A higiene da empresa é muito bem cuidada, ainda mais por se trabalhar com alimentos.

4.6 ANÁLISE SWOT

Tendo visto a atual situação da empresa, bem como o mercado em que ela atua, dar-se-á o diagnóstico, que possui o objetivo de avaliar o conjunto de fatores que podem ser melhorados, bem como as oportunidades e ameaças que compõem o cenário da organização. Conforme visto no referencial teórico, a análise SWOT é importante para que se construa ações de marketing alinhadas as necessidades e recursos da empresa.

Tabela 1 - Análise SWOT

	Ajuda	Atrapalha
	Forças	Fraquezas
Interno	Qualidade dos produtos e serviços	Alto custo operacional
	Atendimento personalizado	Falta de pessoal qualificado
	Ambiente limpo	Produtos perecíveis
	Diversidade de opções	
	Tempo de mercado	
	Oportunidades	Ameaças
Externo	Marca diferenciada	Novos concorrentes
	Novos clientes	Aumento da regulamentação
	Inovação na região	Crise econômica

Fonte: O autor (2019).

Se tratando da análise interna, colocam-se em evidência as forças e fraquezas da organização, desta forma torna-se possível avaliar seus pontos fortes e fracos. Dentro da Panificadora Vó Maris pode-se destacar como uma das forças o tempo de mercado.

Conforme visto no histórico, a organização nasceu em 2007, este tempo de atuação fez com que adquirisse seu *know-how*, ou seja, hoje ela é uma empresa consolidada com maiores chances de crescimento, pois já possui conhecimento de como funciona o mercado.

5 ANÁLISE DOS DADOS

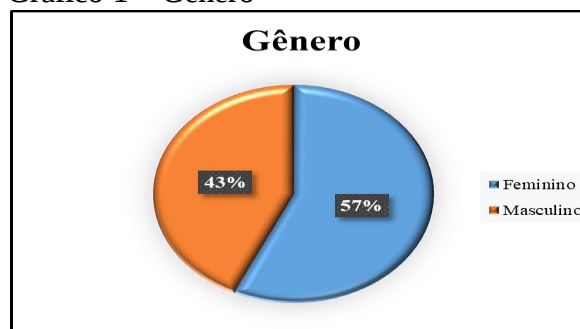
De acordo com a análise realizada observou-se que a Panificadora Vó Maris possui apenas uma página no Facebook, possuindo 764 seguidores e 3.142 visitas.

O horário de atendimento funciona de segunda-feira a sábado das 6:00 horas às 20:00 horas e aos domingos e feriados das 6:00 horas às 12:00 horas e das 15:00 horas às 20:00 horas.

5.1 PERFIL DO PÚBLICO

Observou-se que a classe A à D, representam o perfil do público consumidor. Identificou-se que 57% dos frequentadores são do sexo feminino com a faixa etária de 12 anos a 78 anos e 43% do sexo masculino com a faixa etária de 10 anos a 77 anos. Conforme o gráfico 1.

Gráfico 1 – Gênero



Fonte: O autor (2019).

5.2 AVALIAÇÃO DOS FREQUENTADORES

A média das avaliações é 4,9 de 5 de 41 avaliações na qual os clientes apresentam os seguintes relatos:

Cliente A: “Tudo de ótima qualidade, produtos fresquinhos e sem falar num excelente atendimento de todos os funcionários e direção. Com toda certeza eu recomendo.

Cliente B: “Com certeza a melhor da cidade, recomendo. Excelente atendimento!”

Cliente C: “A Vó Maris foi nossa primeira opção em Urubici há 9 anos. Desde então, frequentamos todas as vezes que vamos à cidade e já são mais de 90 dias nestes anos todos.

De lá para cá as melhorias foram constantes chegando hoje a um formato bem interessante e moderno. Agora há um grande balcão tipo buffet onde você escolhe e se serve das diversas opções doces e salgados. A maioria dos itens são pesados a Kg e alguns outros tem valor fixo. O número de mesas e espaço para as mesmas foi ampliado e algumas são as mesmas de vários anos atrás, o que não é nenhum descrédito pois são um marco do local. Como houve muitas mudanças ao longo dos anos não seria surpresa mais alguma alteração em seguida. Os preços e o atendimento continuam sendo amigáveis.”

Cliente D: “O cliente que delicia a primeira vez, volta sempre! Recomendo: É maravilhoso, gostoso o Café com mistura Serrano. Panificadora e Confeitaria Vó Maris.”

A partir do diagnóstico realizado identificou-se que as estratégias ou ações utilizadas de marketing pela Panificadora Vó Maris restringe-se ao uso da rede social Facebook para divulgar suas ações, seus produtos e suas atividades.

5.3 PROPOSTA DE AÇÕES DE MARKETING PARA EMPRESA PANIFICADORA VÓ MÁRIS

Após a análise dos dados e o diagnóstico realizado por meio da análise SWOT, bem como das informações descritas na revisão de literatura, propõe-se as ações de marketing por meio da ferramenta OKRs.

Quadro 1 – Ações de marketing

Ações de Marketing	Objetivo	Indicadores	Meta	Ações a serem realizadas
Parcerias com empresas.	Aumentar o número de consumidores.	Número de novas parcerias.	8 novos parceiros.	Mapear empresas da região.
Promoções semanais.	Aumentar as vendas.	Percentual de aumento de vendas.	20% de aumento nas vendas.	Identificar produtos que possuem menor venda semanal.
Divulgações em veículos de comunicação.	Aumentar a visibilidade.	Número de visibilidade pelas pessoas.	Alcançar toda a população de Urubici.	Rádios, jornais e revistas.
Promoções em dias comemorativos.	Aumentar o número de clientes em momentos especiais.	Percentual de aumento de clientes.	30% do aumento de vendas.	Realizar eventos nas datas comemorativas (dia das mães, dia das crianças, dia dos pais, Páscoa, Natal e virada de ano).

Fonte: O autor (2019).

A partir dos objetivos e das OKRs apresentadas acima, possibilita com que o gestor possa desenvolver algumas ações estratégicas de marketing, que ao ser implementado com rigor e com disciplina e continuidade das ações, representando um compromisso de tempo de esforço, podem ser alcançados objetivos descritos no referencial teórico quanto ao papel do marketing nas empresas.

Essas ações são sugestões, porém estas podem ser complementadas a partir do contexto e dos recursos existentes pelos gestores da Panificadora Vó Maris.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A constante transformação do mercado de trabalho e dos negócios por meio da evolução das tecnologias de informação, comunicação e das mídias digitais, possibilita com que empresas possam desenvolver estratégias diferenciadas para o desenvolvimento das suas ações de marketing. O objetivo deste trabalho é propor ações de marketing que pudessem gerar incremento de imagem ou de vendas para os clientes.

Quando feita a análise SWOT, identificação e diagnóstico das ações realizadas pela Panificadora Vó Maris e também da criação de ações de marketing, metas, indicadores utilizando-se da metodologia de OKRs sendo uma metodologia mais ágil para quem aplica.

Considera-se também que o uso das OKRs facilita o entendimento por parte do gestor, tendo em vista que a Panificadora é uma empresa de pequeno porte não possuindo uma área de marketing, dessa forma entendeu-se que as OKRs seria mais eficaz quanto a utilização da estratégia, ou seja a colocação do plano teórico em prática.

Observou-se também a partir da análise SWOT e das propostas apresentadas que essas são viáveis dentro dos recursos existentes da empresa. Tendo em vista que o autor deste trabalho é um dos sócios, tendo a visão sobre os recursos que não estão expressos neste trabalho, em função de não ser o foco da pesquisa.

Sugere-se que outros trabalhos sejam realizados para a melhoria não só da Panificadora Vó Maris, mas também do mercado consumidor da região e dos negócios no município de Urubici.

REFERÊNCIAS

APPIO, J. et al. Análise swot como diferencial competitivo: um estudo. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.3, p.1-18, 2009. Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/291/270>. Acesso em: 2 nov. 2018.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BARBOSA, V. de A. et al. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica – um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. SEGet, VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, **Anais...**p.1-11. 2011. Disponível em: <http://eng.aedb.br/seget/artigos11/26714255.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2018.

BASTOS, M. **Análise SWOT (Matriz)** conceito e aplicação. (Portal Administração). 2014. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 3 nov. 2018.

BRAUN, V.; CLARK, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em: 18 jun. 2019.

CHURCHILL, G. A. J.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

DIAS, S. et al. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DUARTE, R. L. et al. Análise de Swot: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial. **Unisalesiano**, V Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano, Vila Alta, p.1-15, 6 a 9 out. 2015. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2018.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michel D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, F. P. S. et. al. O impacto das certificações de RSE sobre o comportamento de compra do consumidor. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT-B2294.pdf>. Acesso em: 13 out. 2018.

GONSALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Alínea, 2007.

HEINS, D.; COSTA, J. I. P. da; PEREIRA, E. W. Composto de marketing em redes de compras: estudo comparativo das percepções de administradores e associados em uma rede de supermercados. **REAd**, Porto Alegre, 78. ed., n.2, p.529-570, maio/ago. 2014. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-23112014000200529&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 15 out. 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Princípios de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall,

2007.

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

_____. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMORTE, B.; NIVEN, P. R. Objectives and key results: driving focus, alignment, and engagement with OKRs. **Wiley Corporate F&A**, 2016.

MAGALHÃES, M. N. de. **Características dos sistemas de controle gerencial de empresas de prestação de serviços em tecnologia da informação**: um estudo de casos múltiplos. 2015. 162 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://tede.unigranrio.edu.br/bitstream/tede/48/5/Marcelo%20Nassif%20de%20Magalhaes.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARÓSTICA, E. Gestão Estratégica Empresarial. In: _____. **Gestão Estratégica Empresarial**. FURB: Blumenau, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, V. et al. Efeitos das estratégias de marketing de compras coletivas sobre o comportamento impulsivo. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**, São Paulo, v.13, n.3, p.138-151, abr./jun. 2014. Disponível em: <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/viewArticle/2646>. Acesso em: 13 out. 2018.

MOURA, D. J. da S.; ARAÚJO, A. B. A. de. Marketing e segmentação na atualidade: revisão teórica sobre os 4ps. **REVISTA TECNOLOGIA & INFORMAÇÃO**, Natal, ano 1, n.2, p.7-23, mar./jun. 2014. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/tecinfo/article/view/610>. Acesso em: 16 out. 2018.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PINHO, J. B. **Comunicação em marketing**. 5. ed. Campinas: Editora Papirus, 2001.

RIBEIRIO NETO, E. **Análise Swot** – planejamento estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial. 2011. 41f. Trabalho de Conclusão de Curso. MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DA MANUTENÇÃO,

PRODUÇÃO E NEGÓCIOS. São João Del Rei, 2011. Disponível em: http://www.icap.com.br/biblioteca/172349010212_FORMATADA.pdf. Acesso em: 4 nov. 2018.

RICHES, R. **Marketing**: uma visão brasileira. 8. ed. São Paulo: Elsevier, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração**: guia de estágios, trabalho de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SALIBA, R. OKR: quebrando os paradigmas da definição de metas. **UFMG Consultoria Jr.**, 2016. Disponível em: <https://ucj.com.br/okr-quebrando-os-paradigmas-da-definicao-de-metas/>. Acesso em: 18 jun. 2019.

SANTOS, M. Gestão de metas: como implementar a metodologia OKR. **Endeavor Brasil**. 2014. Disponível em: http://www.endeavor.org.br/artigos/gentegestao/produtividade/gestao-de-metas-como-implementar-a-metodologiaokr?utm_source=akna&utm_medium=email&utm_campaign=BR_Conteudo_24.11.14. Acesso em: 13 jun. 2019.

SEBRAE. **Estratégias de marketing garantem o sucesso do produto no mercado**. Postado em: 1 fev. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estrategias-de-marketing-garantem-o-sucesso-do-produto-no-mercado,b10032736a186410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 15 out. 2018.

_____. **Saiba o que é e como implementar a metodologia OKR**. Postado em: 5 abr. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-metas-como-implementar-a-metodologia-okr,a67875d380a9e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 13 jun. 2019.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SILVA, M. B. da; SCHAPPO, V. L. **Introdução à pesquisa em educação**. Florianópolis, UDESC, 2002.

SITEWARE. **Tudo o que você precisa saber sobre a metodologia OKR**. Publicado em: 12 jan. 2018. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/metodologia-okr/>. Acesso em: 13 jun. 2019.

STEVENS, R. E. et al. **Planejamento de marketing**: guia de processos e aplicações práticas. São Paulo: Makron Books, 2001.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de mercado qualitativa e quantitativa**. São Paulo: Scortecci, 2003.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

WESTWOOD, J. **Como redigir um plano de marketing**. São Paulo: Clio, 2007.