

**UFMG - UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA  
ÁREA: GESTÃO DE NEGÓCIOS**

**LIGIA EMANUELLE DA SILVA LEAL**

**PLANO DE MARKETING PARA O  
CENTRO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL CENTEIO**

**BELO HORIZONTE  
2011**

LIGIA EMANUELLE DA SILVA LEAL

**PLANO DE MARKETING PARA O  
CENTRO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL CENTEIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão de Negócios.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora em 26 de agosto de 2011.

Orientador: Professora Marlusa Gosling

**BELO HORIZONTE  
2011**

## RESUMO

O presente estudo de caso tem como objetivo a elaboração de um plano de marketing completo para a empresa Centro de Qualificação Profissional Centeio. Este empreendimento, localizado na cidade de Venda Nova no estado de Minas Gerais, tem como atividade principal ofertar cursos de panificação de nível básico a avançado para formar novos profissionais e também cursos específicos de aperfeiçoamento para profissionais já atuantes e empresários do ramo de panificação. Para a realização do trabalho utilizamos como base o plano de negócios desenvolvido para o Centro de Qualificação Profissional Centeio e uma pesquisa qualitativa em fontes secundárias das variáveis necessárias para a elaboração de um plano de marketing de serviços. O plano de marketing foi finalizado com êxito, com todos os itens do roteiro do plano de marketing escolhido, desenvolvido pelo autor Ambrósio (1999), levantados e analisados, tendo o desenvolvimento das projeções financeiras, principalmente as de médio e longo prazo, como os principais dificultadores na execução deste trabalho. Concluimos que o plano de marketing de serviços desenvolvido para o empreendimento é economicamente viável e executável.

**Palavras Chave** – Plano. Marketing. Serviços. Curso. Executável.

## **ABSTRACT**

This case study aims at developing a marketing plan complete for the company Vocational Training Centre Rye. This development is located in the city of Venda Nova in Minas Gerais, is primarily engaged in offering courses in basic baking to advanced level to form new professional courses as well as specific courses for entrepreneurs and professionals already working in the business of baking. To use the job done based on the business plan developed for the Vocational Training Centre Rye and qualitative research on secondary sources of the variables necessary to draft a plan for marketing services. The marketing plan was completed successfully, with all items in the script chosen marketing plan, developed by the author Ambrose (1999), collected and analyzed, and the development of financial projections, especially the medium and long term, as hindering the implementation of this major work. We conclude that the marketing plan of services developed for the project is economically viable and enforceable.

**Keywords** - Plan. Marketing. Services. Course. Executable.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>07</b>
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	07
1.2 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA .....	09
1.3 OBJETIVOS .....	10
1.3.1 Objetivo geral .....	10
1.3.2 Objetivos específicos .....	10
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
2.1 MARKETING DE SERVIÇOS .....	12
2.2 PLANO DE MARKETING .....	15
2.2.1 Processo de elaboração do plano de marketing .....	16
2.2.2 Roteiro para desenvolvimento do plano de marketing .....	17
2.2.2.1 Definições dos itens do roteiro do plano de marketing .....	18
2.3 A HISTÓRIA DO PÃO .....	22
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>25</b>
3.1 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA .....	25
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS PARA ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....	26
3.3 AS ETAPAS QUE SERÃO DESENVOLVIDAS PARA A ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO .....	27
3.4 VARIÁVEIS E DIMENSÕES DA PESQUISA .....	27
<b>4. PLANO DE MARKETING PARA O CENTRO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL CENTEIO .....</b>	<b>28</b>
4.1 OPORTUNIDADES .....	28
4.1.1 Situação .....	28
4.1.1.1 O setor de panificação .....	28
4.1.1.2 Negócio, Missão, Visão e Valores .....	30
4.1.1.2.1 Definição do Negócio .....	30
4.1.1.2.2 Missão .....	30
4.1.1.2.3 Visão .....	30

4.1.1.2.4 Valores do empreendimento.....	30
4.1.1.3 Análise da Concorrência .....	30
4.1. Objetivos .....	31
4.2 MARKETING ESTRATÉGICO .....	31
4.2.1 Consumidor .....	31
4.2.2 Mercado .....	32
4.2.3 Aspectos legais .....	32
4.2.4 Posicionamento do produto .....	33
4.2.4.1 Variáveis demográficas .....	33
4.2.4.2 Variáveis comportamentais .....	34
4.2.5 Ciclo de vida .....	34
4.3 MARKETING TÁTICO .....	35
4.3.1 Produto / Serviço .....	35
4.3.2 Ambiente físico .....	36
4.3.3 Processo .....	39
4.3.4 Pessoas .....	39
4.3.5 Preço .....	44
4.3.6 Promoção .....	45
4.3.6.1 Propaganda via rádio e carro de som .....	45
4.3.6.2 Distribuição de panfletos .....	46
4.3.6.3 Outdoor .....	47
4.3.6.4 Promoção de vendas .....	47
4.3.7 Praça .....	48
4.4. AÇÃO E CONTROLE .....	48
4.4.1 Resultados financeiros .....	48
4.4.2 Recursos financeiros .....	49
4.4.3 Análise dos resultados .....	50
4.4.4 Análise de equilíbrio .....	51
4.4.4.1 Análise SWOT e Matriz: Eliminar – Reduzir – Elevar – Criar .....	51
4.4.5 Programação .....	52
5. CONCLUSÃO .....	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	55
ANEXOS .....	57

## 1. INTRODUÇÃO

Marketing é a comercialização de um produto ou serviço a partir de um processo de troca, tendo como principal característica a orientação total para o consumidor que se quer atingir, buscando atender plenamente as suas necessidades e desejos, e tendo como recompensa a sua fidelização (KOTLER; ARMSTRONG, 2004).

A atividade de marketing no mundo, que se iniciou na década de 50 e que perdura até os dias atuais, vem se desenvolvendo a passos acelerados. A cada momento os consumidores estão mais conscientes de seus direitos e exigindo um maior grau de qualidade e diversidade, além de estarem cada vez menos fiéis, visto que, aumenta-se de forma acelerada a quantidade de oferta de produtos e serviços no mercado.

Diante da complexidade do cenário empresarial atual e devido às constantes transformações que estão ocorrendo no mercado, são exigidas das organizações cada vez mais criatividade e inovação em seus negócios para enfrentarem a concorrência. Assim, torna-se importante as empresas sempre inovar para se diferenciarem.

A prestação de serviços está em todos os setores e tem como principais características a abstração e a intangibilidade, tendo como componentes principais a relação interpessoal e o fator humano (LAS CASAS, 2006).

Todo o serviço é uma promessa, não sendo possível testá-lo e avaliá-lo antecipadamente, ou seja, antes de adquiri-lo. O profissional de marketing tem que buscar tornar o serviço o mais realista possível e compatível com a expectativa do consumidor, tendo como o ponto principal prometer o que se pode cumprir.

O fator humano tem grande importância para o sucesso da prestação de serviços e, para tanto, deve ser fomentada a integração de pessoal. Em muitos casos, uma falta de interação entre os funcionários de uma organização pode desestruturar toda uma estratégia de marketing. Uma empresa terá uma prestação de serviço de excelência apenas quando o fator humano total de atendimento for de qualidade. Os funcionários têm que estabelecer um clima positivo e de confiança, transparecendo para o seu público em potencial clareza, coerência, credibilidade e receptividade (MAGALHAES; SAMPAIO, 2007).

### 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

As mudanças ocorridas no ambiente profissional advindos da globalização da economia, o uso do computador e a internet acarretaram em transformações no mundo do

trabalho, principalmente as ocorridas no âmbito da produção industrial e nos setores de serviços, gerando a importância da qualificação profissional dos indivíduos. Assim, tornou-se oportuna à criação de centros de formação profissional com o objetivo de capacitar profissionais de acordo com as novas exigências do mercado de trabalho.

A formação profissional proporciona o acréscimo de conhecimento aos indivíduos, permitindo a atualização constante das informações inerentes a cada profissão e também a preparação e a adequação às novas tecnologias existentes no mercado, conforme cada segmento.

Neste contexto, o Centro de Qualificação Profissional Centeio tem como foco ofertar cursos de panificação para jovens e adultos residentes na região de Venda Nova em Minas Gerais, capacitando profissionais na preparação de pães comuns, pães especiais e iguarias para atuação imediata no mercado de trabalho, além de ofertar cursos avançados específicos no aperfeiçoamento na área de panificação para os profissionais já atuantes no segmento.

Segundo o Propan – Programa de Apoio à Panificação, o setor de panificação está entre os seis maiores segmentos industriais do país e participa com 36,2% das empresas da indústria de produtos alimentares e 7% da indústria de transformação. Conforme dados também do Propan, em 1984 existiam no Brasil cerca de 42 mil padarias. Em 1994 este número aumentou para 60 mil e em 1997 caiu para 55 mil. Nos últimos anos observou-se uma estabilização no setor e o número de padarias se mantém em torno de 52 mil.

Desde a década de 90, as padarias vêm passando por mudanças intensas na sua estrutura. A oferta de insumos vem aumentando consideravelmente, acarretando em uma maior diversificação e no desenvolvimento constante de novos produtos. As padarias atuais oferecem também outros itens do ramo alimentício e estão cada vez mais se transformando em mini mercados e até em lanchonetes.

O Centro de Qualificação Profissional Centeio tem como objetivo de médio prazo ampliar o seu negócio, desenvolvendo filiais nas cidades de Contagem e Betim, de forma a atender clientes também destas regiões.

A longo prazo, a empresa tem como objetivo ser reconhecida como o centro de formação e aperfeiçoamento profissional mais renomado da Região Metropolitana de Belo Horizonte no segmento de panificação, tendo sempre como foco principal formar profissionais qualificados, atualizando-se constantemente conforme as necessidades do mercado.

Para a empresa atingir estes objetivos é importante à elaboração de um plano de marketing completo, eficiente e adequado ao mercado brasileiro, buscando como resultado a

fidelização dos clientes a partir da conquista da satisfação das necessidades e dos desejos do seu público alvo.

## 1.2 PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA

O plano de marketing, segundo Ambrósio (1995, p.1),

“é um planejamento formal e detalhado, com o objetivo de elaborar ações para identificar oportunidades no mercado de forma inteligente e compatível com os recursos humanos e financeiros da empresa, tendo como ponto foco os diferenciais da organização perante o mercado.”

O plano de marketing tem que definir claramente o que fazer para atingir as metas estabelecidas e como fazer, definindo assim as estratégias que serão adotadas.

A base para a elaboração de um planejamento de marketing é analisar o ambiente externo, considerando as oportunidades e ameaças do mercado e analisando os seus pontos fortes e fracos, e para a determinação das estratégias de marketing estabelecer as ações de produto, preço, distribuição, promoção, processo, pessoas e ambiente físico, os chamados 7 “Ps” de marketing de serviços (LOVELOCK; WIRTZ 2006).

As principais diretrizes para o planejamento de marketing são as definições da missão, que é a razão de ser de uma organização, e da visão da empresa, que define aonde a empresa quer chegar a longo prazo, além da determinação dos objetivos da empresa, que são os resultados operacionais, financeiros, mercadológicos, ou qualquer outro que seja importante para a instituição, e a determinação das metas, que são as etapas para atingir os objetivos propostos (LAS CASAS, 2001).

É importante salientar que a estratégia é o movimento da empresa de acordo com o ambiente externo e com as forças internas, portanto todo o processo de levantamento e análise das informações do ambiente, a definição de missão, de visão, dos objetivos e das metas conduz ao estabelecimento das estratégias, caracterizando assim um planejamento estratégico, que quase invariavelmente é de longo prazo. O plano de marketing caracteriza-se por determinar a implementação das estratégias, isto é, as ações que vão levar os objetivos estabelecidos a serem concretizados. Normalmente este processo é de curto a médio prazo, sendo imprescindível à participação de todos os departamentos da empresa, tanto nos níveis táticos como operacionais.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

O intuito do presente estudo de caso é elaborar um plano de marketing de serviços completo e eficiente para o Centro de Qualificação Profissional Centeio.

### 1.3.2 Objetivos específicos

Utilizando como base o roteiro para a elaboração de um Plano de Marketing desenvolvido pelo autor Ambrósio (1999), os objetivos específicos deste trabalho são:

- Levantar as oportunidades, indicando a finalidade e o contexto do plano de marketing, descrevendo a situação e os objetivos da empresa;
- Levantar as informações de mercado e do ambiente onde o plano de marketing irá atuar, determinando a segmentação de mercado e o posicionamento do produto;
- Evidenciar os 7 Ps de marketing de serviços: produto, preço, praça, promoção, processo, pessoas e ambiente físico;
- Desenvolver a ação e o controle do plano de marketing, levantando os resultados financeiros esperados e desenvolvendo a análise de equilíbrio (matriz SWOT).

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Marketing, segundo Kotler (1985, p.31), “é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca”. A partir do conhecimento destas necessidades e destes desejos, produto é tudo aquilo capaz de satisfazer e encantar o homem, de forma a fidelizá-lo, tornando o processo de consumo / venda uma consequência deste encantamento. Esta fidelização acontece a partir da efetivação da troca, sendo preciso que as duas partes encontrem os termos e as ações ideais para que a troca proporcione melhores condições do que antes da troca.

O mix de marketing de produto é composto por quatro “Ps” (KOTLER, 1985):

- Produto: é o elemento que receberá as ações, ou seja, aquele que estará sendo analisado e recebendo influências diretas dos demais P’s;
- Praça: é a localidade onde serão inseridas as ações;
- Preço: é a ação realizada frente à questão da prática de agregar valor monetário a algo;
- Promoção: são as ações promocionais que estarão incidindo sobre um certo produto e/ou serviço de forma a estimular a sua comercialização ou divulgação.

O “P” de Promoção é composto por cinco ferramentas:

- Propaganda: é qualquer forma paga de apresentação de um produto ou serviço por um patrocinador identificado.
- Promoção de venda: um conjunto diversificado de ferramentas de incentivo a compra, normalmente a curto prazo e/ou em maior volume.
- Vendas pessoais: interação face a face com os compradores potenciais.
- Marketing direto: uso do correio, telefone, e-mail, dentre outras ferramentas, com o objetivo de fazer um contato pessoal com o seu público em potencial.
- Relações Públicas: é uma variedade de programas destinados a promover e/ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos (LAS CASAS, 2001).

Após o ato da troca / venda, o relacionamento entre quem vendeu e quem comprou raramente termina. O marketing de relacionamento consiste na ação de manter clientes, ato este tão difícil quanto adquirir novos, pois a intenção do marketing não é apenas vender e sim fidelizar o cliente de forma que ele compre e/ou utilize mais vezes um produto ou um serviço, tornando o ato contínuo e fazendo com que este cliente indique este produto ou serviço a mais pessoas (LOVELOCK; WRIGHT, 2006).

Levitt (1990, p.135) afirma que “as pessoas não compram coisas, mas solução para os problemas”. O profissional de marketing tem que, primeiramente, descobrir quais são os

problemas destas pessoas, do seu público alvo, e, posteriormente, desvendar qual é a maneira eficaz de resolver, oferecendo, assim, a solução para os seus clientes. As pessoas compram produtos puramente tangíveis ou puramente intangíveis, ou híbridos de ambos, a fim de resolver problemas. Produtos são ferramentas para a solução de problemas. Para o comprador potencial, o produto é um aglomerado complexo de satisfações de valor.

Segundo Levitt (1990, p. 22), “todos os bens e serviços podem ser diferenciados e usualmente são”. Não existe a mesma mercadoria. Todos (produtor, fabricante, vendedor, comerciante, etc) se empenham num esforço constante para distinguir de todos os demais aquilo que oferecem. Uma grande quantidade de bens de consumo genericamente indiferenciados é operacionalmente diferenciada por meio de marcas, embalagem, propaganda, às vezes características estilizadas e até política de preços. Todavia, a diferenciação por política de preços é secundária, se nada mais for feito geralmente a diferenciação apenas de preço é um fracasso.

Os requisitos para o sucesso competitivo das empresas estão em produzir e entregar os bens e serviços que as pessoas querem e valorizam, a preços convenientes e sob condições razoavelmente atrativas, para isto a empresa precisa produzir receitas que excedam os custos em quantidade suficiente e com regularidade, a fim de atrair e manter investidores. A empresa deve estabelecer seus objetivos, estratégias e planos, e serem claramente descritos, comunicados e frequentemente revestidos pela Diretoria. É muito importante também haver um sistema apropriado de recompensas, auditorias e controles, a fim de garantir que o que foi intencionado seja feito adequadamente e, quando não, que seja rapidamente retificado.

O desafio dos administradores de marketing é entender este consumidor de forma a identificar tanto suas necessidades e desejos, como também identificar às insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos e/ou dos serviços vendidos por sua empresa, de forma a corrigir os erros.

## 2.1. MARKETING DE SERVIÇOS

Serviços, segundo a Associação Americana de Marketing, citada por Las Casas (2006, p.17) são “aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias”, ou seja, é um ato, um esforço, um desempenho, uma experiência vivida pelo cliente.

O mix de marketing de bens manufaturados (produtos tangíveis) geralmente abordam quatro elementos: Produto, Preço, Praça e Promoção. Conforme citado por Lovelock; Wirtz

(2006, p. 19), “para capturar a natureza distintiva dos desempenhos de serviços, vamos ampliar o mix de serviços acrescentando: ambiente físico (P de physical), processo e pessoas, compondo os 7 Ps de marketing de serviços”.

Segundo Lovelock; Wirtz (2006), o mix de marketing de serviços, os 7 Ps, é composto:

- Elementos do produto: Gerentes devem estar atentos a todos os aspectos de desempenho de serviço que tenham potencial para criar valor para os clientes;
- Lugar (praça) e hora: Entregar elementos de produtos a clientes envolve decisões sobre o lugar e a hora da entrega, bem como sobre os métodos e canais utilizados;
- Promoção e educação: A comunicação eficaz engloba prover informações e conselhos necessários, persuadir consumidores – alvo quanto aos méritos de um produto específico e incentiva-los a agir em momentos específicos;
- Preço e outros desembolsos do usuário: Este componente informa à gerência todos os desembolsos incorridos por clientes para obter benefícios do produto que é serviço;
- Ambiente físico: A aparência de edifícios, paisagismo, veículo, mobiliário, equipamento, pessoal, sinalização e outros indícios visíveis proporcionam evidências tangíveis da qualidade de serviço de uma empresa;
- Processo: Para criar e entregar elementos de produto a clientes requer a elaboração e a implementação de processos eficazes. Um processo é o método e a sequência de ações no desempenho do serviço;
- Pessoas: Muitos serviços dependem da interação direta entre clientes e profissionais de uma empresa. A qualidade do serviço é frequentemente avaliada com base nesta interação.

Lovelock; Wright (2006, p.20) afirma que,

“empresas de serviços devem entender as implicações dos sete componentes do mix de marketing de serviços para desenvolver estratégias eficazes. Empresas cujos gerentes são bem-sucedidos no desenvolvimento de estratégias integradas terão melhor chance de sobreviver e prosperar”.

Para o marketing de bens (produtos tangíveis), podem ser diretamente experimentados, vistos, tocados, testados, e muitas vezes isso pode ser feito antes de se comprar. Já o marketing de serviços (produtos intangíveis), raramente podem ser experimentados ou testados adiantadamente.

Quando os clientes potenciais não podem antecipadamente provar, sentir ou ver o produto em uso o que induzem a comprar são, simplesmente, promessas de satisfação. Até os tangíveis, suscetíveis de teste antes de comprados são em grande parte promessas. A satisfação posterior no consumo ou no uso raramente é igual à satisfação sentida na experimentação ou promessa. Algumas promessas prometem mais do que outras, isso depende das características do produto, grau de tangibilidade, tipo de promoção, preço e diferenças no que os clientes esperam realizar com o que compram.

Os serviços podem se apresentar de várias formas, pois depende não só da durabilidade deste serviço, como também da situação de como está ocorrendo a sua prestação. Este último item depende, principalmente, do relacionamento entre o que presta o serviço (o emissor, ex: vendedor) e o que sofre a ação deste serviço (o receptor, ex: cliente), portanto existem vários tipos, várias categorias de serviços, sendo algumas mais intangíveis que outras.

O marketing de serviços é um momento único. Os clientes compram simplesmente promessas de satisfação. Por isso torna-se necessária uma estratégia de marketing muito bem estruturada de forma que as promessas não sejam superiores à satisfação sentida no momento da experimentação, de forma a não causar frustração no cliente. É imprescindível que a prestação de serviços seja superior à expectativa criada no cliente no momento da promessa / compra (MAGALHÃES; SAMPAIO, 2007).

Vale ressaltar que o serviço pode ou não oferecer uma interação com o fornecedor de serviços. O prestador de serviços pode resolver um problema sem que o solicitante veja a pessoa.

Quando não é possível experimentar propriamente o produto antecipadamente, a necessidade de garantias metafóricas torna-se ampliada para o esforço de marketing, pois as promessas, mesmo sendo intangíveis, têm que se tornarem tangíveis na sua apresentação. Assim as metáforas tornam-se substitutos da tangibilidade que não pode ser proporcionada adiantadamente (LAS CASAS, 2006).

É importante citar a respeito dos produtos intangíveis é que o cliente habitualmente não sabe o que está obtendo enquanto não deixar de obtê-lo. Muitas vezes é quando não se obtém aquilo que negociou é que se tem a consciência daquilo que acordou, assim somente na insatisfação é que o cliente age, por isso a satisfação deve ser muda. Segundo Levitt (1990, p. 109) “isso é perigoso, porque o cliente somente estará cômico da falha, da insatisfação, não do sucesso ou satisfação”, assim a empresa fica vulnerável aos agrados dos vendedores concorrentes. As promessas que foram feitas para conseguir o cliente precisam ser devidamente reiteradas quando são cumpridas para o total conhecimento do cliente.

Os serviços são a base para uma diferenciação eficaz entre as empresas, e para isso um das maneiras de melhorar a indústria de serviços é treinar, capacitar e valorizar os trabalhadores da linha de frente das organizações, seja ela pública ou privada, de forma a melhorar o atendimento a clientes e reduzir o grande número de reclamações dos clientes para com a prestação de serviços a nível geral.

E antes de capacitar a linha de frente, é necessário que os profissionais de marketing de serviços compreendam não só as necessidades e os desejos dos seus clientes, mas também como estes clientes percebem a qualidade dos serviços prestados, de forma a descobrir realmente como é a forma ideal de prestar os serviços e, a partir destas informações, estruturar a empresa e trabalhar os profissionais para conseguir o objetivo final que é encantar e fidelizar os clientes potenciais (LAS CASAS, 2006).

## 2.2 PLANO DE MARKETING

Segundo Ambrósio (1999, p.1), o “plano de marketing é o documento que resume o planeamento de marketing”, e o principal foco é a conquista da verdadeira satisfação do seu público alvo.

Planeamento de marketing, conforme afirma Campomar; Ikeda (2006, p.84), “é o processo de antecipar eventos e condições futuras e determinar cursos de ação necessários para alcançar objetivos de marketing”. Envolve decidir em detalhes o que alcançar em termos de atividade de marketing e como alcançar.

Este planeamento é um processo formal, detalhista, de intenso raciocínio e de total cooperação entre diversas pessoas e departamentos da empresa (marketing integrado), e consiste em ações para identificar oportunidades de forma inteligente e compatível com seus recursos humanos, financeiros e diferenciais da empresa, definindo metas (o que fazer) e estratégias (como fazer). É indispensável o domínio de todo o processo pelo profissional de marketing, de forma a reduzir as incertezas e os riscos, principalmente os financeiros.

Segundo Las Casas (2001, p. 36),

“há diferenças entre o planeamento de marketing e o plano de marketing. O planeamento de marketing é o processo que considera uma série de etapas desde o estabelecimento de objetivos até a escolha das estratégias para determinado momento. O plano de marketing é o resultado final desse procedimento, com sua materialização à comunicação escrita”.

Os planos de marketing podem ser divididos em duas categorias:

- Planos anuais de marketing: de modo geral, fazem parte do orçamento anual da empresa e engloba todos os produtos comercializados pela organização.
- Planos de lançamento de novos produtos: normalmente cobre o período de cinco anos e visa aprovar o orçamento e a programação do lançamento de um novo produto específico ou de uma nova linha de produtos. Após a aprovação, este plano passa a fazer parte do plano de marketing anual da empresa. (AMBROSIO, 1999).

Existem três níveis fundamentais de planejamento:

- Planejamento Estratégico: baseia-se na definição dos objetivos maiores da empresa, abordando questões globais, genéricas e de longo prazo (cinco anos ou mais), sendo elaborado pela presidência e pela diretoria da empresa, se materializando na forma de um documento denominado plano estratégico.
- Planejamento Tático: envolve uma unidade da organização, trazendo o planejamento estratégico para mais perto da realidade do mercado por meio de planos específicos para cada unidade da empresa. Este planejamento se materializa em um plano de marketing de médio prazo (um ano).
- Planejamento Operacional: é gerado a partir do planejamento tático, sendo de curto prazo (menos de um ano), se materializando em planos operacionais sob a forma de procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos (AMBROSIO, 1999).

É importante ressaltar que o plano de marketing de um produto / serviço estabelece todas as bases e diretrizes para a ação eficaz da empresa no mercado e está subordinado ao plano estratégico da organização.

Segundo Campomar; Ikeda (2006, p. 84), “o marketing é a base e o fim da estratégia de negócios, proporciona uma estrutura analítica, bem como os meios de identificar uma forma efetiva de diferenciação”.

### 2.2.1 Processo de elaboração do plano de marketing

A quantidade de informações ou a sofisticação da elaboração de um plano de marketing depende muito dos objetivos a serem atingidos e do tipo de empresa em consideração. Segundo Las Casas (2001, p.37) “uma grande empresa, por exemplo, elaborará planos mais sofisticados e detalhados, enquanto uma pequena empresa incluirá em seu planejamento as informações extremamente essenciais”. Assim, podemos nos deparar com planos de marketing complexos e volumosos, como também, sucintos e objetivos.

Segundo Ambrósio (1999, p.21), “o primeiro e o mais importante passo para a elaboração do plano de marketing é a definição do tema, pois é a partir dele que se direciona os demais passos”.

O segundo item é o levantamento das informações e a formação da equipe. Este é o momento onde o plano de marketing adquire um rigor científico, com bases e dados concretos, de forma a viabilizar financeiramente o plano.

O terceiro tópico é a elaboração propriamente dita do plano de marketing. É muito importante que o plano seja elaborado com objetivos bem definidos e claros, e com prazos realistas para a perfeita execução.

O quarto passo é a revisão total e detalhada do plano de marketing desenvolvido no item anterior.

O quinto item é a avaliação da empatia com o público alvo. Todas as pessoas envolvidas no plano de marketing devem se colocar no lugar do consumidor de forma a sentir se realmente este plano é importante, significativo.

O último passo é a apresentação do plano de marketing para a Diretora da empresa.

## 2.2.2 Roteiro para desenvolvimento do Plano de Marketing

Las Casas (2001) descreve duas metodologias / roteiros simples para o desenvolvimento do plano de marketing:

Metodologia de David Bangs:

- Estabeleça a missão;
- Defina objetivos de marketing para o próximo ano e próximos três anos;
- Defina objetivos de vendas e lucros para o próximo ano e próximos três anos;
- Desenvolva produtos e serviços;
- Determine mercados-alvo;
- Analise potencial de mercado;
- Decida como você irá atingir os objetivos;
- Identifique problemas potenciais;
- Implemente e controle cronogramas;
- Revise e avalie.

Metodologia de Marc Legrain e Daniel Magain:

- Pesquise e analise dados internos;
- Pesquise e analise dados externos;

- Determine os objetivos;
- Defina a estratégia de desenvolvimento;
- Fixe os objetivos de venda;
- Marketing mix – escolha os meios;
- Desenvolva um plano de ação;
- Início de realização;
- Estabeleça controle;
- Mensure.

Todos os modelos de plano de marketing têm os seguintes componentes: Uma parte para análise (diagnóstico) que determina a situação ambiental, uma parte que estabelece as diretrizes da empresa, uma parte que direciona as estratégias ou os meios que se pretende atingir e um sistema de controle e avaliação (LAS CASAS, 2001).

O roteiro escolhido para a elaboração deste estudo de caso foi desenvolvido pelo autor Ambrósio (1999), sendo aplicável para qualquer tipo de negócio e para lançamento ou relançamento de qualquer tipo de produto.

O roteiro é formado por quatro partes, englobando treze seções. No item marketing tático será evidenciado os 7 “Ps” de marketing de serviços.

#### 2.2.2.1 Definições dos itens do roteiro do plano de marketing

Seção 1: Oportunidade: indica a finalidade e o contexto do plano de marketing. Ocorre também a integração do plano de marketing com o plano estratégico da empresa.

##### 1) Situação:

- ❖ Definir a razão de ser do plano de marketing;
- ❖ Analisar o contexto econômico, político e social que valida a oportunidade;
- ❖ Explicar a posição da empresa com relação a seus concorrentes;
- ❖ Fazer a análise do produto;
- ❖ Analisar a sintonia do produto com a visão, a missão e os valores da organização.

##### 2) Objetivos:

- ❖ Determina o que se pretende atingir com o produto a curto, médio e longo prazo;
- ❖ Determina o foco, podendo ser em participação de mercado, volume de vendas ou lucro;

- ❖ Os objetivos de marketing têm três características: devem ser mensuráveis, identificáveis no tempo com prazos específicos e os objetivos tem que ser bem definidos e claros para não ter interpretações diferentes;
- ❖ Os objetivos devem ser muito bem definidos e monitorados permanentemente, pois serão o parâmetro utilizado para avaliar os resultados do plano de marketing.

Seção 2: Marketing Estratégico: refere-se ao levantamento de informações do mercado e do ambiente onde o plano de marketing irá atuar e à definição do posicionamento. Os profissionais de marketing descreverão a segmentação do mercado, selecionarão o mercado alvo adequado e demonstrarão o posicionamento do produto.

3) Consumidor:

- ❖ Ponto central do marketing;
- ❖ Perfil do consumidor;
- ❖ Desejos e necessidades;

4) Mercado:

- ❖ Base da confidencialidade do plano de marketing;
- ❖ Tamanho do mercado por região;
- ❖ Impacto da tecnologia;
- ❖ Segmentação do mercado;
- ❖ Participação de mercado das principais marcas / concorrentes;

5) Aspectos legais:

- ❖ Requisitos legais e medidas a serem tomadas para industrialização, comercialização, fixação de preço e comunicação;
- ❖ Sintonia com o Código de Defesa do Consumidor;
- ❖ Sintonia com os Órgãos governamentais envolvidos.

6) Posicionamento do produto:

- ❖ Responder a pergunta: Para quem vender?
- ❖ Essência da estratégia de marketing. Elementos chave a serem avaliados: segmentação proposta, mercado – alvo proposto, posicionamento proposto, ciclo de vida, estratégia de marketing e projeções de mercado;
- ❖ Descrição objetiva e sucinta do produto, ou seja, como queremos que o consumidor o veja;
- ❖ Decidir quanto aos diferenciais que deverão ser comunicados ao mercado.

Seção 3: Marketing Tático: elo entre o posicionamento e a ação. Necessidade de táticas realistas e de acordo com os prazos estabelecidos.

7) Produto / Serviço:

- ❖ Breve histórico e evolução;
- ❖ Características;
- ❖ Marca;
- ❖ Design / Embalagens / Rótulos;
- ❖ Especificações;
- ❖ Qualidade;
- ❖ Serviços adicionais;
- ❖ Garantias;
- ❖ Modos de uso e cuidados.

8) Ponto:

- ❖ Canais de distribuição;
- ❖ Relacionamento com canais–Logística de mercado;
- ❖ Processamento de pedidos;
- ❖ Armazenagem;
- ❖ Estoque;
- ❖ Transporte.

9) Promoção:

- ❖ Público-alvo;
- ❖ Propaganda;
- ❖ Mídia;
- ❖ Promoção de vendas;
- ❖ Relações públicas;
- ❖ Venda pessoal e equipe de vendas;
- ❖ Marketing direto;
- ❖ Orçamento para cada ferramenta de comunicação.

10) Preço:

- ❖ Objetivo da organização quanto a preço;
- ❖ Estratégia de preços;
- ❖ Comparação com a concorrência;
- ❖ Controle de preços;
- ❖ Descontos não promocionais;

- ❖ Condições de pagamento;
- ❖ Financiamento;
- ❖ Estrutura de custos.

Seção 4: Ação e Controle: Reúne as informações necessárias para a tomada de decisão, com a definição da implementação da ação a fazer e o seu controle. Reuniões periódicas de avaliação são cruciais para o sucesso do plano de marketing.

11) Resultados financeiros:

- ❖ Deve-se desenvolver projeções financeiras para o curto, o médio e longo prazos a fim de suavizar o risco do processo decisório;
- ❖ DRE - Demonstração de Resultados do Exercício (lucros e perdas);
- ❖ Análise do retorno sobre o investimento.

12) Análise de equilíbrio:

- ❖ Matriz SWOT ou FOFA – forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. A matriz funciona como um resumo, uma análise prática do equilíbrio do plano.

13) Programação:

- ❖ O resultado de todo o processo de planejamento estratégico e tático. É a fase operacional do planejamento de marketing;
- ❖ A programação, no caso do plano de marketing, precisa conter exclusivamente as atividades principais. As atividades detalhadas devem ser registradas nos planos operacionais;

Segundo Ambrósio (1999), as diretorias das empresas controlam o plano de marketing pela administração por objetivos, em quatro etapas:

- ❖ Estabelecimento de metas mensais ou trimestrais;
- ❖ Monitoramento de seu desempenho no mercado;
- ❖ Determinação das causas dos desvios em relação ao mercado;
- ❖ Adoção de ações corretivas.

O plano de marketing desenvolvido tem que ser revisto continuamente durante o andamento de cada passo do processo de implementação e execução, pois há impactos de médio e longo prazo a avaliar e muitas vezes modificar, readaptar, face à reação do mercado.

### 2.3 A HISTÓRIA DO PÃO

A palavra pão vem do latim *panis*, consumido pelo homem há mais de 10.000 a.C., sendo um dos alimentos mais antigos do mundo. A origem do pão se confunde com a própria história da humanidade<sup>1</sup>. Tecnicamente é um alimento que resulta do cozimento de uma massa feita com farinha de certos cereais, água e sal. O pão foi, com certeza, um dos principais alimentos elaborados pelo homem na transição da Pré-História para a História.

Ao cultivar os cereais, o homem passou a construir residências em locais com terras férteis, iniciando-se a era do homem vivendo em povoados, sobrevivendo a partir da agricultura. Este cultivo foi definitivamente o causador das mudanças do destino do homem, pois influenciou no desenvolvimento da moradia, no aperfeiçoamento dos utensílios, no início das relações de troca, ocasionando no nascimento da civilização.

A forma de se fabricar o pão evoluiu muito com o passar dos tempos. A farinha, derivada dos cereais, foi um marco na história da alimentação do homem. Foram muitos milênios desde os grãos de cereais até a invenção da farinha, que logo o homem se valeu dela para o fabrico do pão e dos bolos.

No princípio os pães eram feitos apenas com grãos que eram triturados e misturados a glandes de carvalho, ficando achatados e duros. Como os pães eram muito amargos, eles eram lavados várias vezes para depois formarem broas que eram secadas ao sol e assadas em pedras quentes e sob cinzas.

Os egípcios é que descobriram o fermento e aprimoraram a tecnologia usando fornos de barro para assar os pães, tornando a massa leve e macia, e incorporando o pão às refeições diárias. O pão fermentado foi encontrado no Egito Antigo cerca de 3.000 a.C.

A importância deste alimento era tão grande para os povos antigos que serviu até como moeda corrente. Para os egípcios os cereais eram os únicos alimentos do povo mais pobre e com ele se pagava o salário, sendo que um dia de trabalho valia três pães e dois cântaros de cerveja.

Os egípcios é que ensinaram os gregos como fazer pão, mas foi graças aos gregos que o pão se tornou um elemento importante na história da gastronomia.

<sup>1</sup>Retirado de História da Panificação, acesso em <http://www.vitoppan.com.br/historiadapanificacao.html> e História do Pão, disponível em [http://www.pousadadascores.com.br/culinaria/historia\\_pao/historia\\_pao.htm](http://www.pousadadascores.com.br/culinaria/historia_pao/historia_pao.htm)

Os gregos foram considerados os mestres da arte de fazer pão. Há catalogadas mais de 70 maneiras de fazer pão e 50 de diferentes tipos de bolos. O pão era tão importante para os gregos que eles honravam os seus deuses e mortos com flores feitas de massa de pão.

O ofício de padeiro com o passar dos tempos se tornou de tal importância que Thíanos, um famoso padeiro, considerado um artista pela sua arte na criação com as massas, foi citado por grandes pensadores da época, como Platão e Aristóteles. Os cozinheiros e padeiros eram homens livres e muito honrados na Grécia Antiga.

Na era Péricles os padeiros diversificaram as variedades de pães e bolos para caracterizarem datas e festas de celebridades. A farinha passa também a receber novos ingredientes aperfeiçoando, assim, o gosto e a textura das massas.

O surgimento do pão em Roma se deu pelas mãos dos gregos. No início do Império Romano o pão era feito em casa pelas mulheres, depois passou a ser produzido em padarias públicas, de onde surgiram os primeiros padeiros romanos, em torno de 168 a.C..

Em 100 a.C. há catalogado 258 padeiros e cerca de 200 padarias em Roma. Devido ao sucesso do novo produto, os romanos fundaram uma escola no século I, de onde surgiram novas técnicas de moagem, produzindo uma farinha mais clara, pois o pão era escuro, iniciando-se a fabricação do pão branco. Neste século criou-se também a primeira associação oficial de panificadores. Seus associados gozavam de um estatuto muito privilegiado, como isenção de impostos e livres de alguns deveres sociais. Foi tão prestigiada a panificação durante o Império Romano que se elevou à comparação de outros segmentos da sociedade, como as artes, a escultura, a arquitetura e a literatura. Os romanos é que difundiram por toda a Europa a arte de fazer pão.

Com a queda do Império Romano as padarias foram desaparecendo pouco a pouco e o pão voltou a ser fabricado somente em casa com produtos artesanais, com padarias se mantendo apenas nos castelos, conventos e mosteiros. Estes produziam pães de luxo, principalmente na França, que se modernizou nos processos de fabricação incorporando novas tecnologias na moagem da farinha, tornando os pães mais suaves e fofos.

Na França classificava-se uma boa mesa pela qualidade de seu pão. Esta alegação vem desde o século passado, quando este alimento se converteu em símbolo deste país, com o pão tendo grande responsabilidade na culinária francesa.

Com o passar dos tempos, tornou-se quase impossível comer pão todos os dias na Europa. Em 1789 era consumido praticamente por elites. Se os operários franceses, por exemplo, quisessem consumir deveriam desembolsar em torno de 88% de seus salários. Nesta época, ficou célebre a frase da mulher do rei Luís XVI, Maria Antunieta: "se o povo não pode

comer pão, que coma brioques." O agravo da situação da alimentação no país foi um dos motivos para a eclosão da Revolução Francesa, que teve como lema Liberdade, Igualdade e Fraternidade.

Em 1793, a corte francesa autorizou a lei de igualdade entre os cidadãos e um dos pontos colocados foi à venda em seus domínios de apenas um tipo de pão, mas devido à influência dos padeiros, tal como nos demais povos antigos, a França se vê obrigada a voltar atrás, e o pão volta a se multiplicar e a se diversificar nos estabelecimentos de venda.

Na França é que nasceu a idéia das padarias atuais, com decoração em cerâmicas, pinturas, tapeçarias, criando um ambiente agradável e com grandes expositores revestidos de vidros, exibindo seus pães de forma decorativa.

No Brasil um dos primeiros autores a se preocupar em documentar a história do pão no país foi o sociólogo e antropólogo Gilberto Freyre. De acordo com seus relatos, o Brasil só veio a conhecer o pão no século XIX. Antes aqui o alimento com uso da farinha era à base de mandioca e milho, e fazia-se com esta farinha o pirão de caldo de peixe ou carne, o biju de tapioca e a farofa. Era total o desconhecimento sobre o pão aqui no Brasil como era feito e consumido nos países da Europa.

Assim como na Europa, no Brasil o pão também surgiu acompanhado de rituais e cerimônias. Usava-se fazer cruzeiros nas massas, rezar salmos para fazê-los crescer e ficarem macios e bonitos. Os responsáveis pelo desenvolvimento da panificação no Brasil foram os imigrantes, mais notadamente os italianos. O pioneirismo nasceu em Minas Gerais, mas foi em São Paulo que as grandes padarias se proliferaram, devido ao grande número de imigrantes italianos na cidade. O pão se tornou um alimento importante no país e hoje é essencial nas refeições dos brasileiros, principalmente nas matinais.

No dia 8 de julho, comemora-se o dia do padeiro, instituído no II Congresso de Panificação em 1955, data em que se homenageia também a Santa Isabel, Rainha de Portugal, que tinha o hábito de distribuir pães aos pobres, atitude que era escondida do rei.

Pelo aspecto religioso, o pão é um alimento sagrado, é o símbolo da vida, alimento do corpo e da alma, símbolo da partilha entre os irmãos. Ele foi sublimado na multiplicação dos pães na santa ceia e até hoje simboliza a fé na missa católica. No Cristianismo, o pão representa o corpo de Cristo, a hóstia consagrada e está presente em todas as celebrações litúrgicas.

### 3. METODOLOGIA

Segundo Boaventura (2007, p.20), “a Metodologia da Pesquisa objetiva fornecer instrumentos capazes de conduzir os estudantes ao rigor científico requerido pela Academia na produção da monografia”.

Uma cadeia deve ser estabelecida entre o problema e a metodologia. O problema tipifica a natureza do estudo, que pode ser mais quantitativo ou mais qualitativo, descritivo ou explicativo. Na metodologia será definido como será efetuado a investigação, o tipo de pesquisa, o universo abrangente, a população, a amostra, os instrumentos de coleta de dados (questionário, entrevista, formulário, observação), a tabulação, análise e discussão dos dados e resultados. A partir destas definições, iniciará a fase executiva e construtiva da pesquisa.

#### 3.1 MÉTODO E TÉCNICA DE PESQUISA

A metodologia de trabalho deste estudo de caso terá como base:

- O plano de negócios desenvolvido para o Centro de Qualificação Profissional Centeio;
- Uma pesquisa qualitativa em fontes secundárias das variáveis necessárias para a elaboração de um plano de marketing de serviços.

A pesquisa feita em documentos escritos é chamada de pesquisa bibliográfica. Esta pesquisa, segundo Lima (2004, p. 38), “é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema”. Assim, pesquisar no campo bibliográfico é procurar no âmbito dos livros, dicionários, artigos publicados em periódicos (jornais e revistas), em relatórios de pesquisa, teses, apostilas acadêmicas, monografias, dentre outros, as informações necessárias para progredir na investigação do tema a ser desenvolvido. Quando se utilizam subsídios, literatura corrente ou obras de autores modernos é chamada de consulta bibliográfica.

O objetivo deste estudo de caso é elaborar um plano de marketing completo e eficiente para o Centro de Qualificação Profissional Centeio. Este empreendimento, localizado em Venda Nova em Minas Gerais, proporcionará a formação de novos profissionais e o aperfeiçoamento dos empregados e empresários do ramo de panificação. Para tal será desenvolvida uma pesquisa descritiva e qualitativa.

A pesquisa documental é uma importante fonte de coleta de dados em uma pesquisa descritiva, sendo um recurso metodológico indispensável para buscar informações para a

elaboração de um plano de marketing para uma empresa. Uma das características que singulariza esta pesquisa é a diversidade de fontes de consulta, que podem ser originárias de:

- Arquivos públicos: cadastros, leis, estatutos, ofícios, relatórios, atas, memorandos, projetos de lei, registros em cartório, escrituras de compra e venda, hipotecas, falências, concordatas, inventários, fotos, documentários, dentre outros;
- Arquivos particulares: correspondências, diários, autobiografias, filmes, mapas, plantas, pinturas, etc;
- Fontes estatísticas de responsabilidade de órgãos particulares ou oficiais: tais como, o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística, os Departamentos Municipais e Estaduais de Estatística, dentre outros.

É importante ressaltar que as fontes documentais não se restringem a forma escrita, tais como documentos jurídicos, dados estatísticos, publicações, documentos particulares, dentre outros, podendo também assumir a forma iconográfica (gravuras, pinturas, fotos, filmes, peças publicitárias, mapas, etc) e a forma de objetos diversos (fósseis, cerâmicas, vestuários, utensílios, artefatos, etc).

Com relação ao emprego da abordagem qualitativa na pesquisa, o estudo de caso terá como base a definição justificada dos aspectos que serão alvo da observação para a elaboração do plano de marketing de serviços. Este método, diferente da pesquisa quantitativa, não emprega dados estatísticos como o centro do processo de análise do problema. Segundo Oliveira (2002, p.116), “a diferença está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de enumerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”.

As pesquisas que utilizam do método qualitativo possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

### 3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS PARA A ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

O volume do material coletado adequado para a realização do estudo de caso variará de acordo com a habilidade do pesquisador, de sua experiência e capacidade em descobrir indícios ou subsídios importantes para o seu trabalho.

O primeiro passo de qualquer pesquisa é a análise minuciosa de todas as fontes documentais disponíveis, que servirão de suporte à investigação projetada. As fontes secundárias (livros, jornais, revistas, dados históricos, bibliográficos e estatísticos, informações, arquivos oficiais e particulares, registros em geral) é que alimentarão este plano de marketing.

A coleta de dados para a elaboração do plano de marketing para o Centro de Qualificação Profissional Centeio, são de fácil obtenção devido a grande disponibilidade de documentos para a realização da pesquisa, que ocorrerá através de dois procedimentos:

- Levantamento bibliográfico: utilizando-se de obras impressas, comercializadas e classificadas nas bibliotecas e também através da pesquisa documental, que é qualquer base de conhecimento fixado materialmente e suscetível de ser consultado;
- Levantamento de dados: é a coleta de dados em nível do trabalho acadêmico e refere-se à análise do material coletado.

Os dados serão coletados e analisados tendo como critério o modelo de plano de marketing desenvolvido por Ambrósio (1999), conforme item 2.2.2 deste trabalho.

### 3.3 AS ETAPAS QUE SERÃO DESENVOLVIDAS PARA A ELABORAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Para a elaboração do plano de marketing para o Centro de Qualificação Profissional Centeio, as etapas a serem desenvolvidas para o desenvolvimento de pesquisa seguirão o modelo de plano de marketing desenvolvido por Ambrósio (1999), conforme item 2.2.2 do presente trabalho.

### 3.4 VARIÁVEIS E DIMENSÕES DA PESQUISA

As variáveis que serão levantadas, analisadas e interpretadas para a elaboração do plano de marketing para o Centro de Qualificação Profissional Centeio será conforme determinado no modelo de plano de marketing desenvolvido por Ambrósio (1999), que segue descrito no item 2.2.2.1 deste estudo de caso.

## **4. PLANO DE MARKETING PARA O CENTRO DE QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL CENTEIO**

De acordo com as pesquisas qualitativas efetuadas e baseando – se no modelo desenvolvido pelo autor Ambrósio (1999), foi elaborado o plano de marketing de serviços para o Centro de Qualificação Profissional Centeio.

### **4.1 OPORTUNIDADES**

#### **4.1.1 Situação**

Este plano de marketing será desenvolvido para a implantação do Centro de Qualificação Profissional Centeio, tendo como base o plano de negócios elaborado para este novo empreendimento.

Esta empresa tem como foco ofertar cursos de panificação para jovens e adultos da classe C e D residentes na região de Venda Nova em Minas Gerais, de forma a capacitar na preparação de pães comuns, pães especiais e iguarias, além de ofertar cursos específicos de aperfeiçoamento na área de panificação.

##### **4.1.1.1 O Setor de Panificação**

Desde os anos 90, o setor de panificação vem passando por mudanças positivas de forma acelerada. Além do grande número de padarias, a variedade de insumos também vem aumentando consideravelmente nos estabelecimentos, permitindo maior diversificação e desenvolvimento de novas iguarias, além de oferecer outros produtos do ramo alimentício.

Existem no Brasil, conforme dados do Propan de fevereiro de 2009, mais de 60 mil panificadoras que geram em torno de 700 mil empregos diretos e 1,5 milhões empregos indiretos, sendo que 35% das contratações correspondem ao primeiro emprego. Estas padarias atendem em média 40 milhões de clientes por dia (21,5% da população nacional) e o faturamento chega a 25 bilhões ao ano.

São Paulo é o estado que concentra o maior número de padarias no país (12.764), seguido pelo Rio de Janeiro (7.400), Rio Grande do Sul (6.058) e Minas Gerais (5.455). O estado com o menor número de empresas de panificação é Roraima (91).

Conforme pesquisa realizada pelo PROPAN também em fevereiro de 2009, os principais motivos que levam os indivíduos a comprar em padarias são:

- Proximidade da residência: 100%;
- Proximidade do local de trabalho: 52,7%;
- Condições de higiene / limpeza: 30,7%;
- Cortesia no atendimento: 28,8%;
- Qualidade dos produtos: 25,7%;
- Variedade de pães e doces: 18,6%;
- Rapidez no atendimento: 14,3%;
- Pão quente a toda hora: 11,3%;
- Instalações / ambiente agradável: 6,5%;
- Preço mais acessível: 5,6%.

O setor de panificação no Brasil tem as seguintes características (PROPAN, 2009):

- Existem hoje cerca de 105 mil empresários atuando no ramo da panificação;
- O setor de panificação está classificado entre os 6 maiores segmentos industriais do país;
- A média de remuneração no setor é de R\$ 550,00 por mês no Brasil e de R\$ 680,00 em São Paulo;
- O Brasil consome cerca de 27 kg/habitante por ano, sendo que 86% equivale a pães artesanais (sendo 58% pão francês) e 14% são os pães industrializados.
- O aumento nas empresas de panificação chega a 10,92% em comparação ao ramo de supermercados. Este crescimento é considerado grande, pois, de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), os supermercados tiveram crescimento de 0,66% em nível nacional.

Minas Gerais se localiza na região sudeste do Brasil. Sua capital, Belo Horizonte, está classificada como a 3ª maior cidade em extensão e a 5ª cidade mais populosa do Brasil. Dentro da região metropolitana de Belo Horizonte, está a cidade escolhida para a implantação deste empreendimento - Venda Nova. Nessa região existem 245.334 habitantes no total, predominantemente das classes C e D. Dentro desta população se encontra nosso público alvo, com cerca de 75.974 pessoas com faixa etária entre 18 e 30 anos (IBGE, 2006).

#### 4.1.1.2 Negócio, Missão, Visão e Valores

##### 4.1.1.2.1 Definição do Negócio

Ofertar cursos de panificação nos níveis básico (para formação) e avançado (para aperfeiçoamento) de forma a capacitar os profissionais na preparação de diversos tipos de pães, para que eles possam atuar no mercado de trabalho.

##### 4.1.1.2.2 Missão

Atuar na área de panificação, com o objetivo de oferecer cursos que atendam às pessoas que estão fora do mercado de trabalho por não terem uma profissão ou pessoas que estejam em busca de aperfeiçoamento profissional.

##### 4.1.1.2.3 Visão

Ser o mais renomado centro de formação e aperfeiçoamento profissional na área de panificação para jovens adultos na região de Venda Nova.

##### 4.1.1.2.4 Valores do empreendimento

Os valores são:

- Valorizar as habilidades das pessoas que estejam dispostas a aprender uma profissão e/ou aperfeiçoá-la;
- Comprometer-se a prestar serviços de qualidade;
- Obedecer aos princípios da ética;
- Preocupar-se com a preservação ambiental, evitando ao máximo o desperdício de qualquer tipo de material;
- Respeitar o ser humano e nunca discriminá-lo.

##### 4.1.1.3 Análise da Concorrência

Os principais concorrentes deste novo empreendimento são: a Associação dos Amigos da Arte Culinária e a Cerealista Nova Safra Ltda.

A Associação dos Amigos da Arte Culinária está localizada no Mercado Popular da Lagoinha em Belo Horizonte desde o ano 2000 e possui como foco o ramo de confeitaria e panificação em geral. Desde esta data já capacitou cerca de 20.000 pessoas com aproximadamente 100 cursos de culinária. Esta Associação conta com o apoio da Secretaria Municipal da Educação disponibilizando cursos de aperfeiçoamento em escolas da rede municipal. Atualmente chega a profissionalizar cerca de 2.000 alunos por ano gratuitamente por meio de convênio com a Prefeitura de Belo Horizonte.

A Cerealista Nova Safra está situada no Ceasa em Belo Horizonte e foi fundada em 1984. Seu ramo de atuação consiste em distribuição de produtos para *buffets*, padarias, confeitarias, cozinhas industriais, cantinas, pizzarias, restaurantes, sorveterias, indústrias de massas, hotéis, lanchonetes, mercearias, supermercados e todo o segmento comercial ligado ao *food service* e também oferece cursos mensais na área de padaria e confeitaria básica.

#### 4.1.2 Objetivos

O Centro de Qualificação Profissional Centeio tem o objetivo em curto prazo de se tornar um empreendimento totalmente viável em termos mercadológicos e financeiros, para assim, atender seus clientes de forma satisfatória, oferecendo-lhes aperfeiçoamento profissional atualizado, para atuação imediata no mercado de trabalho.

O empreendimento pretende a médio prazo atender clientes de outras regiões, abrindo filiais nas cidades de Contagem e Betim, e a longo prazo, a empresa tem o objetivo de ser reconhecida como o centro de formação e aperfeiçoamento profissional de panificação mais renomado da Grande Belo Horizonte, atuando sempre com o foco em formar profissionais qualificados para o mercado.

## 4.2 MARKETING ESTRATÉGICO

### 4.2.1 Consumidor

O Centro de Qualificação Profissional Centeio na cidade de Venda Nova em Minas Gerais procurará formar e também aperfeiçoar jovens e adultos entre 18 a 30 anos na área de panificação.

Os cursos serão ofertados para ambos os sexos. O público alvo do empreendimento, pertencentes às classes C e D, possui um nível de escolaridade baixo e buscam um meio de aumentar suas rendas ou até mesmo uma oportunidade de inserir no mercado de trabalho.

#### 4.2.2 Mercado

Uma variável relevante poderá interferir no resultado do nosso empreendimento, a principal matéria prima para se fabricar o pão: o trigo. O fato da indústria de panificação e confeitaria ser a maior consumidora de farinha de trigo (52% das 5,8 milhões de toneladas consumidas no Brasil vão para as padarias) faz com que o setor permaneça atento a tudo o que acontece nessa área.

Conforme dados do Propan de fevereiro de 2009, o Brasil consome hoje 7,7 milhões de toneladas de trigo, dos quais 76% (5,85 milhões de toneladas) são transformadas em farinha e 24% (1,84 milhão de toneladas), em farelo. Dessa farinha 52% (3,04 milhões de toneladas) são processadas na indústria da panificação e 21% (1,34 milhões de toneladas) têm consumo doméstico.

Hoje já existem máquinas que não necessitam da força humana para a fabricação do pão. A própria máquina já mistura os ingredientes, amassa e assa os pães. Entretanto, o capital humano sempre será necessário, uma vez que nenhuma máquina pode começar a funcionar sem a intervenção humana, assim como, o bom resultado de uma mistura para pães dependerá do conhecimento e do bom gosto do profissional envolvido. Além disso, há uma restrição na variedade de pães a serem processados mecanicamente, uma vez que determinada máquina pode não ter sido fabricada para aceitar qualquer tipo de ingrediente, dificultando o processamento de pães especiais. Neste caso, o fator humano se destaca, já que podemos manualmente tornar esse processo viável.

Dessa forma, o uso da tecnologia torna-se secundário para a modelagem de pães e ao mesmo tempo indispensável, como por exemplo, no uso de fornos. A escolha do tipo de forno a ser adotado depende da localização e do tamanho do empreendimento em questão.

#### 4.2.3 Aspectos Legais

É aconselhável que a empresa esteja bem informada no que se referem às leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que podem afetar a organização. É necessário conhecer as leis que regulamentam o negócio, como também, que limitam suas ações.

As leis de negócio surgiram por diversas razões, dentre elas: proteger as empresas uma das outras, no caso de concorrência desleal, e proteger consumidores contra práticas de negócios ilegais, como por exemplo, propaganda enganosa, preços exorbitantes e produtos de péssima qualidade. Além disso, tem como outras funções defender os interesses da sociedade, freando as atividades que comprometem a qualidade de vida das pessoas, bem como comprometendo o meio ambiente.

De acordo com a Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), as Boas Práticas de Fabricação (BPF) abrangem um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelas indústrias de alimentos a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos. A legislação sanitária federal regulamenta essas medidas em caráter geral, aplicável a todo o tipo de indústria de alimentos. As diretrizes estabelecidas nestas legislações buscam proporcionar às empresas a minimização de perdas de alimentos impróprios para o consumo devido a infestações de pragas e/ou contaminações microbiológicas por processos de higienização não adequados.

No anexo 1 deste estudo de caso está algumas leis, regulamentações e normas técnicas inerentes ao setor de panificação e produção alimentícia.

#### 4.2.4 Posicionamento do Produto

O posicionamento a ser adotado pela empresa como estratégia de marketing será o posicionamento por benefício, ou seja, posicionaremos o nosso centro de qualificação como sendo de fácil localização, possibilitando nossos alunos um maior conforto, dispensando a necessidade de ir ao centro da cidade. Serão apresentadas também outras vantagens como descontos para matrículas e mensalidades reduzidas conforme o número de parentes ou indicações.

As variáveis a serem monitoradas revelam padrões de escolha e uso dos cursos oferecidos pelo Centro de Qualificação Profissional Centeio. Duas destas variáveis, importantes para identificação do nosso segmento, estão expostas a seguir.

##### 4.2.4.1 Variáveis Demográficas

Como já identificamos nas seções anteriores, o público alvo do empreendimento são jovens adultos com idade entre 18 e 30 anos e de ambos os sexos, que estejam interessados em ter uma formação em panificador e / ou ainda se qualificar nesta mesma área.

Outro aspecto a ser considerado é que o crescimento demográfico na região de Venda Nova tornou-se um fator relevante, principalmente com a transferência do Centro Administrativo da capital para a região. Este evento acredita-se que estará proporcionando um crescimento demográfico e também econômico, fazendo com que aumente o número de moradores e uma maior necessidade de padarias, dentre outros serviços, na região.

#### 4.2.4.2 Variáveis Comportamentais

As influências comportamentais dizem respeito à cultura, classe social, influências pessoais, família e situação do cliente no momento da escolha do curso. O comportamento do consumidor relaciona-se com fatores tais como renda, atividade profissional, estilo de moradia, formas de lazer, dentre outros.

As atividades econômicas geradoras de recursos financeiros aos moradores da região de venda Nova são, principalmente, o comércio, a indústria, os profissionais autônomos e serviços. As principais atividades de lazer praticadas pelo público alvo deste estabelecimento são aquelas com custo baixo, por exemplo: passeio em parques da região, shopping local, barzinhos, sorveterias, dentre outros.

#### 4.2.5 Ciclo de Vida

Para o empreendimento o ciclo de vida do serviço se inicia com a idéia da implementação do empreendimento; passa pela fase de crescimento, quando os clientes irão pouco a pouco conhecer o nosso negócio; chega à fase de maturidade, quando terá o reconhecimento de todo o público potencial e passa para a fase de declínio quando deixa de chamar atenção de seus clientes chegando ao seu fim. Neste momento, será importante que o Centro de Qualificação comece a pensar e desenvolver um novo serviço para ser disponibilizado no mercado.

Os produtos/serviços podem ser classificados como estrelas, vacas leiteiras, crianças problemas e abacaxis. Os produtos/serviços classificados como estrelas são negócios de alto crescimento que exigem altos investimentos por parte da empresa. Quando este crescimento desacelera este tipo de produto/serviço se transforma em vacas leiteiras, com crescimento lento, mas que ainda apresenta ótimos resultados financeiros que possibilita os pagamentos de todos os seus custos. Quando o produto/serviço já não conta com uma boa participação no mercado ele se transforma em criança problema, fazendo com que a empresa opte pela

continuação dele ou não no mercado. Um produto/serviço classificado como abacaxi possui baixa participação no mercado, podem gerar alguns recursos para se manterem, mas já não faz mais sucesso se tornando um problema para a empresa (KOTLER, 2004).

O Centro de Qualificação Profissional Centeio estará atento a todos estes componentes que possam prejudicar o desenvolvimento de suas atividades. Para isso, estabelece que os seus cursos permitam ao cliente uma rápida colocação profissional no mercado de trabalho. Aspectos ligados à qualidade, como garantia de contratação de professores qualificados para os cursos, programação específica e alinhada com as exigências do mercado serão observados pelo Centeio. Além disso, ofereceremos ambiente saudável e tranquilo para a realização das aulas, com a utilização de tecnologia adequada à realidade do mercado.

### 4.3 MARKETING TÁTICO

#### 4.3.1 Produto / Serviço

O Centro de Qualificação Profissional Centeio é uma empresa de serviços com o objetivo de ofertar cursos de formação (preparação de pães comuns, pães especiais e iguarias) e aperfeiçoamento na área de panificação.

O público alvo do empreendimento são jovens e adultos da classe C e D residentes na região de Venda Nova em Minas Gerais, cidade onde está localizada a empresa.

Uma pequena parte dos produtos, resultantes dos cursos de formação e aperfeiçoamento, como pães, tortas e biscoitos serão oferecidos como lanche aos alunos e o restante serão doados a instituições carentes da região.

Segue abaixo a logomarca desenvolvida para o Centro de Qualificação Profissional Centeio:



Figura 1: Logomarca do Centro de Qualificação Profissional Centeio.

#### 4.3.2 Ambiente Físico

O Centro de Qualificação Profissional Centeio contará com uma área de 326,86 m<sup>2</sup>, situada na Rua Padre Pedro Pinto, n° 6470, na cidade de Venda Nova em Minas Gerais. O mapa de localização apresentado a seguir indica como chegar ao local do empreendimento:



Figura 2: Mapa de Localização do Centro de Qualificação Profissional Centeio.

O local é amplo, arejado, possui energia elétrica instalada, sistema de telefonia, rede de esgoto e gás e todos os aspectos para que o funcionamento dos cursos seja viável.

Esse espaço será dividido em 2 salas de aula, 1 oficina para as aulas práticas, 1 laboratório para aulas de microbiologia, 4 banheiros, biblioteca, recepção, almoxarifado, depósito de materiais de limpeza, 1 sala para gerência pedagógica que tratará de assuntos pedagógicos e atendimento aos alunos em geral e 1 sala para a gerência administrativa.

As salas de aula, cada uma com 22 m<sup>2</sup>, comportará uma média de quinze alunos. A oficina, com aproximadamente 76 m<sup>2</sup>, possuirá espaço ideal para que os alunos possam trabalhar adequadamente. O laboratório contará com um espaço de 17 m<sup>2</sup> e dois dos quatro banheiros terão vestiário para que os alunos possam colocar seus uniformes, os outros dois serão destinados aos funcionários. O almoxarifado terá em torno de 16 m<sup>2</sup>. O depósito para materiais de limpeza terá um pequeno espaço de 8,40 m<sup>2</sup>. Por fim, as salas de gerência pedagógica e gerência administrativa possuem uma área de 22 m<sup>2</sup> cada.

Abaixo, pode-se visualizar a planta e o layout de todo o empreendimento, com as especificações de todas as áreas:

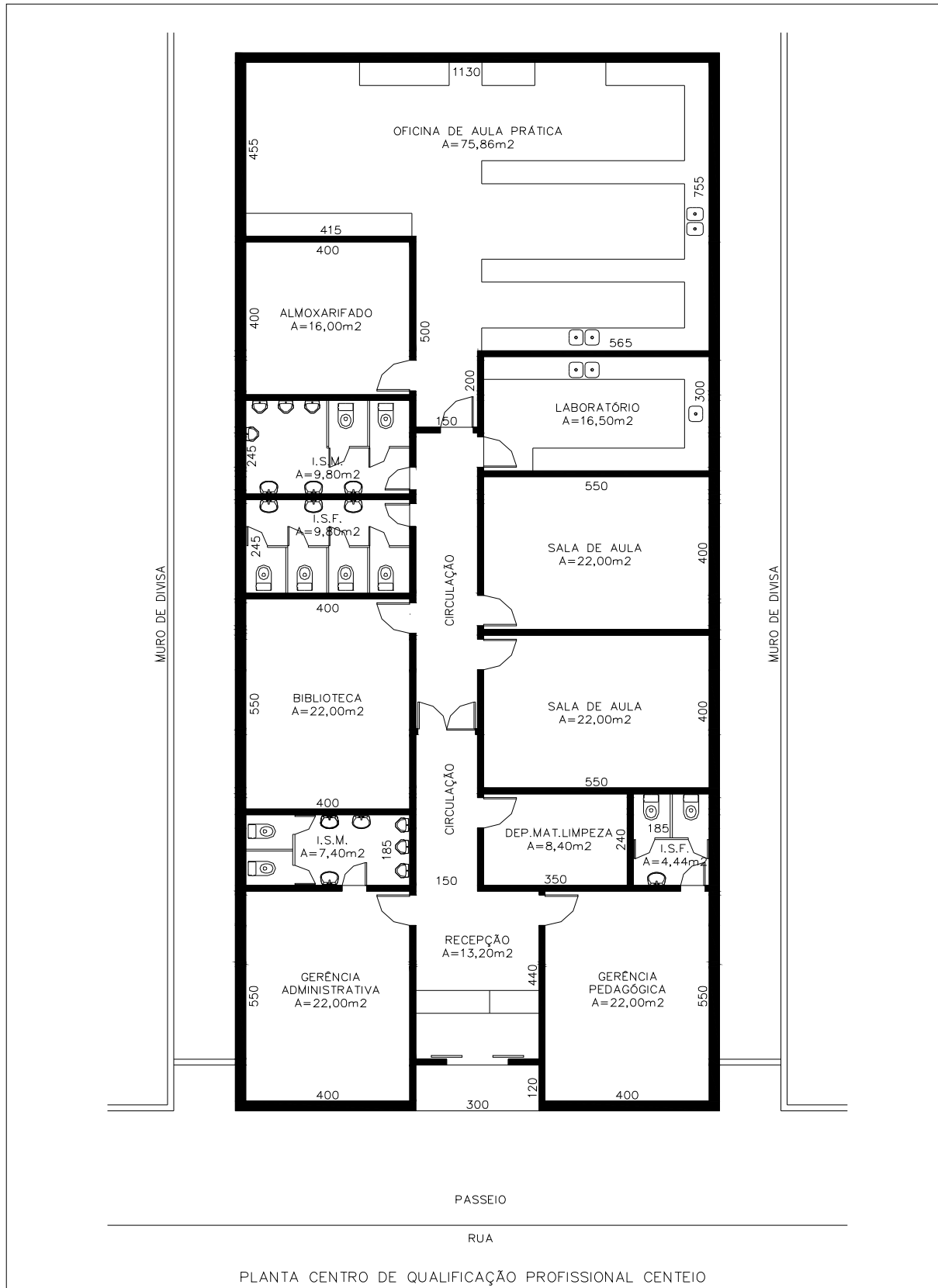


Figura 3: Planta do Centro de Qualificação Profissional Centeio.

Fonte: Plano de Negócios do Centro de Qualificação Profissional Centeio.

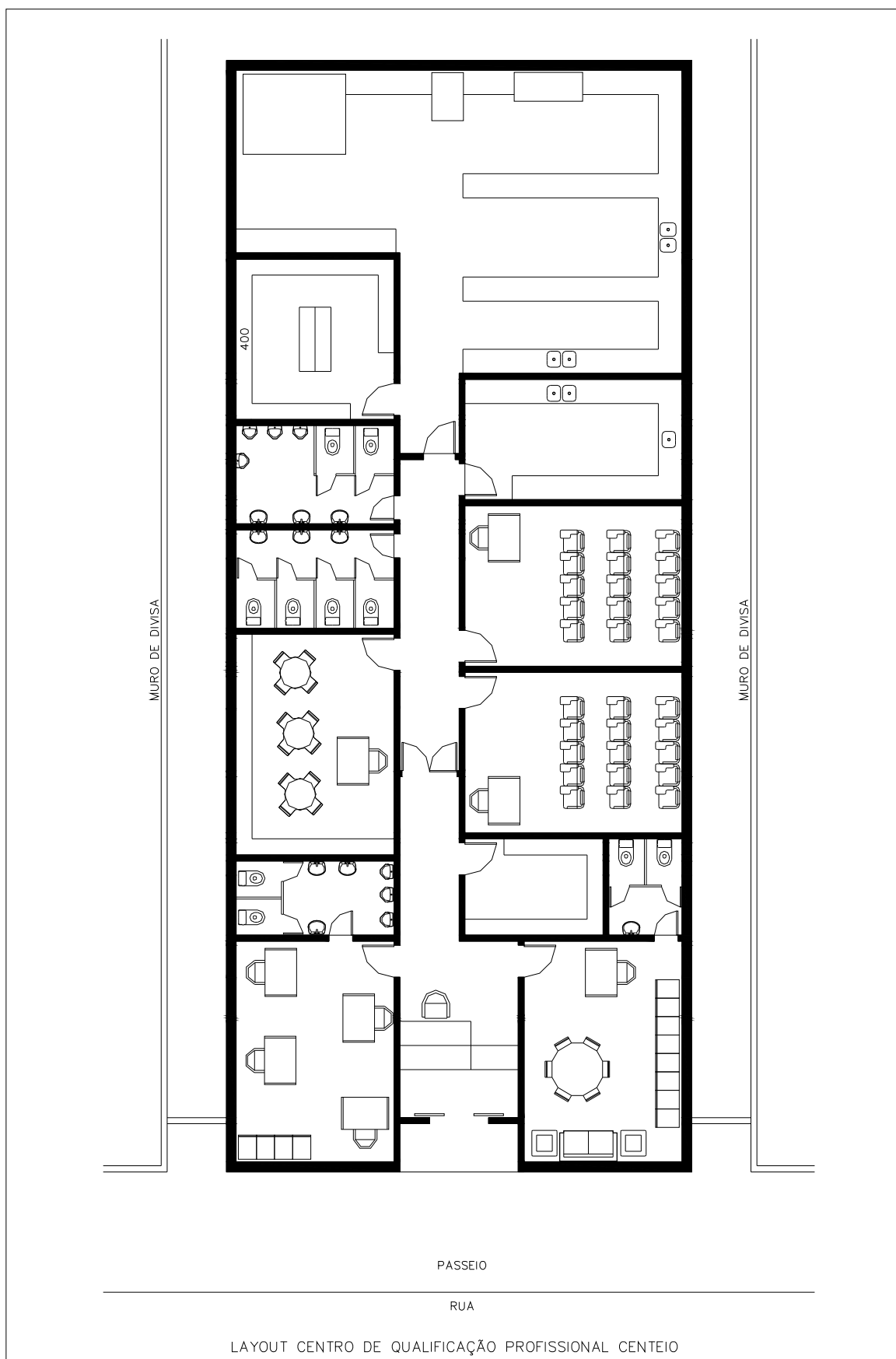


Figura 4: Layout do Centro de Qualificação Profissional Centeio.

Fonte: Plano de Negócios do Centro de Qualificação Profissional Centeio.

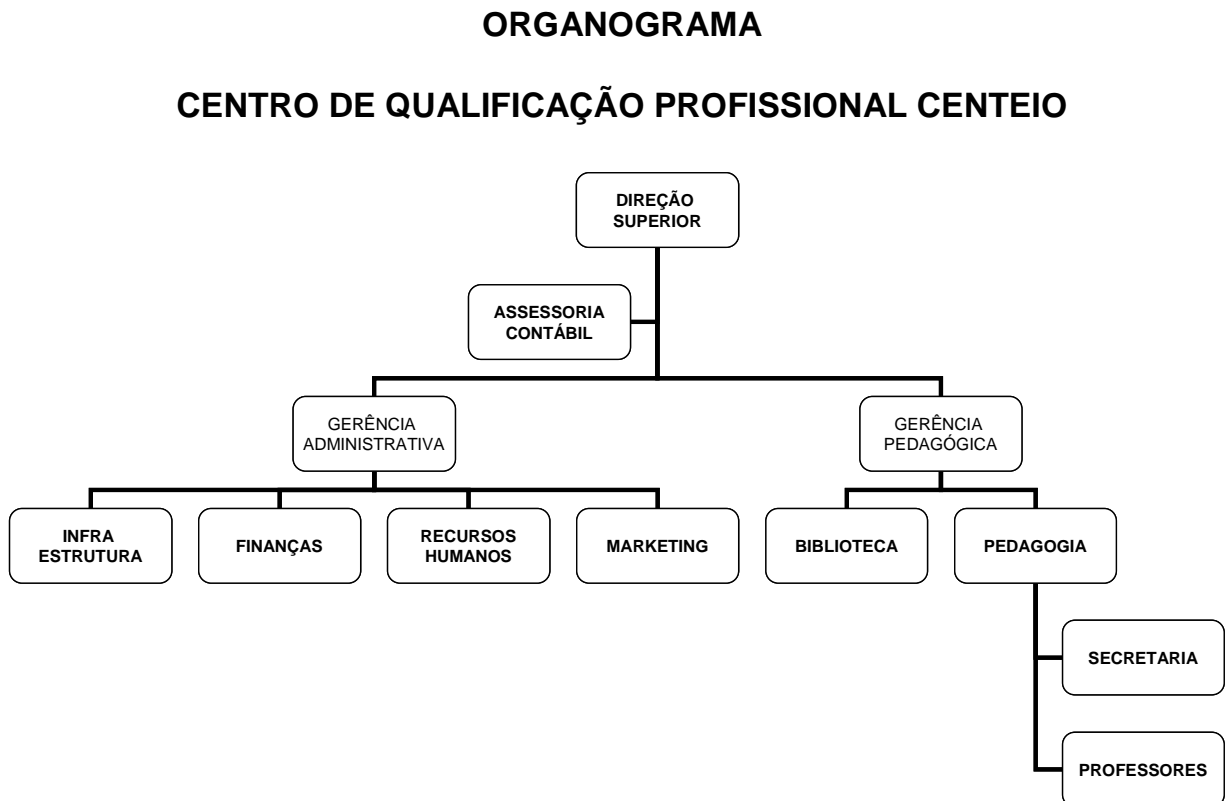
### 4.3.3 Processo

O fluxo de funcionamento do Centro de Formação Profissional Centeio terá o horário delimitado entre 08:00 e 22:00. Os cursos serão oferecidos em três turnos diferentes: 08:00 às 11:20, 13:00 às 16:20 e 18:00 às 21:20.

No curso de formação, cada turma será composta por dez a quinze alunos e serão formadas cinco turmas por semestre. Ao fazer a matrícula, o aluno poderá escolher entre duas modalidades: fazer o curso todas as segundas, quartas e sextas feiras (três vezes por semana) ou todas as terças e quintas (duas vezes por semana). O curso de formação da primeira modalidade terá uma duração total de cinco meses e o da segunda modalidade estenderá por mais dois meses e meio, com uma duração total de sete meses e meio.

Já os cursos de aperfeiçoamento terão uma carga-horária de oito horas e irão ocorrer em dois sábados consecutivos. A programação do curso diversificará a cada cinco meses.

### 4.3.4 Pessoas



O Centro de Qualificação Profissional Centeio contará com os profissionais descritos no organograma apresentado, além de uma assessoria contábil que será objeto de contrato à parte. No organograma foram definidas duas gerências principais: Administrativa e Pedagógica. Em cada uma delas foram criados departamentos específicos com seus respectivos cargos.

Na Gerência Administrativa definimos que no departamento de infra-estrutura estão inseridas as atividades de recepção, almoxarifado, serviços gerais e segurança organizacional, abrangendo a segurança patrimonial, do trabalho e primeiros socorros. No departamento de finanças estão inseridas as atividades relacionadas à administração financeira do empreendimento (contabilidade, contas a pagar e contas a receber). No departamento de Recursos Humanos serão realizadas atividades de departamento pessoal, contratações, demissões, treinamentos. No departamento de Marketing estão inseridas as atividades relacionadas à publicidade, propaganda e pesquisa e desenvolvimento de produtos.

A Gerência Pedagógica será dividida em Departamento de Pedagogia e Biblioteca. O departamento de pedagogia será responsável pela formação profissional dos alunos e conta os professores para esta atividade. A Biblioteca se destina a consulta de alunos a livros, *sites* na *internet*, revistas, jornais, etc., com o objetivo de aprimoramento profissional.

As competências de cada cargo serão descritas abaixo, na ordem: nome do setor, título do cargo, missão do cargo e responsabilidades.

a) Direção Superior: A Direção do Centro de Qualificação Profissional Centeio será composta por seus 4 sócios (as) que serão responsáveis pelo pleno funcionamento do empreendimento.

- Título do Cargo: sócios (as).

- Missão do cargo: tornar o Centro de Qualificação Profissional Centeio conhecido e ativo perante a comunidade.

- Responsabilidades: são responsáveis pelas decisões estratégicas gerais do Centro de Qualificação.

b) Gerência Administrativa: responsável pela administração geral do Centro. Esta gerência contará com os seguintes colaboradores:

- Administrador Geral:

- Título do Cargo: Administrador.

- Missão do Cargo: Planejar, organizar e supervisionar as atividades das áreas administrativa e financeira (que correspondem no organograma à Infra-estrutura, Finanças, Recursos humanos e Marketing) buscando garantir que todas as tarefas sejam executadas dentro das normas e políticas estabelecidas pela empresa e das normas legais.

- Responsabilidades: Participar das atividades relacionadas com o planejamento organizacional, coletando dados e informações de forma a contribuir para com o planejamento estratégico do Centro de Qualificação; supervisionar e orientar as atividades da área de finanças, mantendo sobre toda a movimentação financeira da empresa, no que se referem aos pagamentos, recebimentos e controles bancários; negociar com as instituições financeiras captação recursos financeiros com taxas e tarifas menores para empréstimos e melhores para as aplicações financeiras; elaborar o planejamento econômico-financeiro e orçamentário da empresa, em busca de resultados esperados no curto, médio e longo prazos; disponibilizar informações contábeis e gerenciais corretas para suporte ao processo decisório em todas as áreas; supervisionar as atividades de informatização de forma que atendam as necessidades de todas as áreas da empresa; supervisionar a área fiscal e tributária, acompanhando a legislação visando o cumprimento das exigências legais em termos de pagamentos de tributos e obrigações acessórias, buscando minimizar os impactos da carga tributária para a empresa; supervisionar as atividades da área de recursos humanos, assegurando o cumprimento da legislação pertinente e o cumprimento das normas da empresa; elaborar e aplicar a avaliação de desempenho para os colaboradores, bem como efetivar sua avaliação e metas para o próximo período; negociar com prestadores de serviço na área administrativa e de serviços gerais, buscando sempre melhores condições de qualidade, preço e prazos.

➤ Auxiliar Administrativo:

- Título do Cargo: Auxiliar Administrativo

- Missão do Cargo: Operacionalizar todas as atividades da Gerência Administrativa.

- Responsabilidades: Efetuar os pagamentos diários de acordo com os prazos limites; controlar o recebimento das mensalidades, bem como a inadimplência; folha de pagamento; efetivar contratações e demissões; realizar pesquisas de satisfação com clientes; organizar os serviços de divulgação do empreendimento e manter o arquivo administrado organizado.

➤ Recepcionista:

- Título do Cargo: Recepcionista.

- Missão do Cargo: Recepcionar visitantes e clientes, anunciando e encaminhando-os às pessoas solicitadas.

- Responsabilidades: Recepcionar os visitantes; fazer a identificação e encaminhá-los às pessoas solicitadas; fazer e receber ligações telefônicas e encaminhá-las às pessoas solicitadas; executar serviços eventuais de digitação e conferência de documentos; executar serviços de arquivo e confecção de cópias xérox; receber e remeter correspondências internas e externas.

➤ Encarregado Geral:

- Título do Cargo: Encarregado Geral.
- Missão do Cargo: Coordenar as atividades de manutenção predial e dos equipamentos do Centro procurando garantir o estado de conservação da infra-estrutura física das instalações e a qualidade dos serviços de apoio administrativo.
- Responsabilidades: Supervisionar a manutenção predial e dos equipamentos, identificando necessidades de reparos, para preservar as condições de funcionamento das instalações prediais; supervisionar os serviços de copa, almoxarifado e limpeza, visando o adequado atendimento das necessidades das áreas usuárias desses serviços; controlar as tarefas diárias do pessoal de serviços gerais (limpeza e almoxarifado), otimizando a utilização do tempo e dos recursos humanos disponíveis; controlar o consumo de materiais de limpeza, papel, cartuchos, etc.; efetuar ou solicitar a compra dos materiais necessários à manutenção; supervisionar as atividades de segurança patrimonial e vigilância, envolvendo as instalações e equipamentos, visando proteger a integridade do ativo imobilizado da empresa.

➤ Auxiliar de Serviços Gerais:

- Título do Cargo: Auxiliar de Serviços Gerais.
- Missão do Cargo: Executar serviços rotineiros externos como bancários, compras externas, distribuição de documentos e/ou encomendas, além de ser responsável pela limpeza do Centro.
- Responsabilidades: Realizar serviços externos diários, como pagamento em bancos, entrega e coleta de documentos; efetuar eventuais compras necessárias para funcionamento do empreendimento; realizar a limpeza geral do centro. Para melhor distribuição destas tarefas, o serviço de limpeza ficará concentrado na parte da manhã e os serviços externos serão realizados à tarde.

c) Gerência Pedagógica: responsável pela administração pedagógica do Centro, no que tange à formação educacional dos alunos bem como a formação profissional dos mesmos. Esta gerência com os seguintes colaboradores:

➤ Bibliotecário:

- Título do Cargo: Bibliotecário.
- Missão do Cargo: Manter em funcionamento a biblioteca do Centro de Qualificação.
- Responsabilidades: Organizar os livros didaticamente, em arquivos de acordo com as normas gerais; controlar o empréstimo de livros aos alunos; avaliar a necessidade de compra de novos livros e quais títulos adquirir.

➤ Pedagogo:

- Título do Cargo: Pedagogo.
- Missão do Cargo: Controlar toda a parte educacional e pedagógica do Centro, assegurando uma formação profissional adequada de acordo com a realidade do mercado de trabalho aos alunos.
- Responsabilidades: Definir quais disciplinas devem ser inseridas no programa de curso, bem como carga horária e avaliação dos alunos; estabelecer o perfil dos professores para cada disciplina e listar as exigências curriculares para os mesmos; realizar entrevistas para seleção de novos professores; elaborar e aplicar avaliação de desempenho institucional para os alunos, com o objetivo de verificar a aceitabilidade do Centro de Qualificação; programar os cursos de aperfeiçoamento (treinamento).

➤ Professores:

- Título do Cargo: Professor.
- Missão do Cargo: Ministras aulas no Centro de Qualificação com o objetivo de disseminar o aprendizado na área de panificação.
- Responsabilidades: Elaborar aulas, de acordo com o programa proposto, aplicar avaliações periódicas; controlar a presença e participação dos alunos nas aulas; dar *feedback* do aproveitamento dos alunos nas aulas e avaliações aplicadas para a gerência pedagógica.

➤ Secretária:

- Título do Cargo: Secretária.
- Missão do Cargo: Manter em funcionamento a gerência pedagógica.
- Responsabilidades: Controlar a matrícula e a frequência dos alunos; divulgar notas e resultados de trabalhos; emitir certificados ao final de cada curso; manter contato com os alunos com o objetivo de mantê-los informados no que se refere às atividades do Centro; atender às necessidades do pedagogo e dos professores; digitar apostilas, materiais dos cursos, avaliações, trabalhos, comunicados e distribuir aos alunos conforme a programação; manter os professores informados com relação às atividades desenvolvidas e manter organizado o arquivo da gerência pedagógica.

#### 4.3.5 Preço

Todas as empresas, com ou sem fins lucrativos, estabelecem um preço para seus produtos e/ou serviços. Pode-se dizer que as empresas têm a possibilidade de fixar seus preços de acordo com os fatores que podem influenciar no mesmo. Esta etapa mostra-se muito importante, pois com a definição do preço, um dos componentes do composto de marketing, e com o faturamento decorrente dos serviços prestados é que a empresa gera receita para cobrir todas suas obrigações e também se manter competitiva no mercado.

Podemos citar como fatores determinantes na definição dos preços, variáveis internas e externas à organização, tais como: custo, concorrência, valor percebido pelo cliente e demanda.

No Centro de Qualificação Profissional Centeio, os preços dos cursos de formação e aperfeiçoamento foram definidos com base na concorrência e com foco no nosso público alvo.

Os preços praticados pelo Centro de Qualificação Profissional Centeio serão:

- Curso de Formação: Valor total do curso R\$ 750,00 divididos em 5 parcelas iguais de R\$ 150,00, devendo ser paga uma parcela a cada mês, iniciando no primeiro mês de curso. No Curso de Formação o aluno poderá optar por turmas com aulas nas segundas, quartas e sextas feira ou terças e quintas feira. A duração do curso será, respectivamente, de 5 meses e 7 meses e meio, ambos com carga horária total de 180 horas / aula. Para esse curso deverá ser pago uma taxa de matrícula no valor de R\$ 30,00.
- Curso de Aperfeiçoamento: Valor total do curso R\$ 150,00. Este valor deve ser pago à vista no ato da matrícula. Para este curso não haverá taxa de matrícula. Os cursos de Aperfeiçoamento serão oferecidos aos sábados, com carga horária total de 8 horas / aulas, divididos em dois sábados, ou seja, 4 horas para cada sábado.

Estes preços foram definidos por meio de uma análise dos custos incorridos nesta prestação de serviço, considerando qualidade e valor percebido pelo cliente.

Em comparação com os concorrentes diretos, o Centro de Qualificação Profissional Centeio atua com preços mais acessíveis, uma vez que deseja atender às classes C e D. Neste aspecto é possível afirmar que o Centro de Qualificação Profissional Centeio oferece preços adequados ao seu público alvo, sem comprometer a qualidade dos cursos oferecidos, através de uma estrutura compatível e com uma eficaz gestão financeira.

A tabela 1 apresenta a estrutura de custos fixos e variáveis mensais do Centro de Qualificação Profissional Centeio. Para elaborar esta estrutura de custos foi considerado que o empreendimento funcionará com capacidade total, ou seja, com todas as vagas para os cursos preenchidas.

<b>Discriminação</b>	<b>Atual</b>
<b>CUSTOS FIXOS</b>	
1. Mão-de-Obra (Total dos Salários)	R\$ 9.370,00
2. Encargos Sociais (38% dos salários)	R\$ 3.560,60
3. Propaganda	R\$ 1.000,00
4. Despesas Administrativas	R\$ 2.100,00
5. Aluguel do Imóvel	R\$ 1.200,00
6. Serviços de Terceiros (Contador)	R\$ 380,00
7. Água/Luz/Telefone	R\$ 1.000,00
8. Correio	R\$ 50,00
9. Seguro Incêndio	R\$ 300,00
10. Depreciação dos equipamentos (1%)	R\$ 347,50
<b>(A) TOTAL DOS CUSTOS FIXOS</b>	<b>R\$ 19.308,10</b>
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>	
1. Impostos e Contribuições (10% da venda)	R\$ 4.590,00
2. Material Didático (25,00 p/apostila)	R\$ 7.500,00
3. Custo dos serviços prestados (20% da venda)	R\$ 9.180,00
<b>(B) TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS</b>	<b>R\$ 21.270,00</b>
<b>CUSTOS TOTAIS (FIXOS + VARIÁVEIS)</b>	<b>R\$ 40.578,10</b>

Tabela 1: Estrutura de Custos do Centro de Qualificação Profissional Centeio.  
Fonte: Plano de Negócios do Centro de Qualificação Profissional Centeio.

#### 4.3.6 Promoção

O Centro de Qualificação Profissional Centeio optará por fazer a divulgação de seus serviços por meio de rádio, carro de som, outdoor e de material impresso através da distribuição de panfletos.

##### 4.3.6.1 Propaganda via rádio e carro de som

A propaganda via rádio e carro de som será feita com maior frequência nos primeiros meses de funcionamento, para maior divulgação do Centro de Qualificação. Essa frequência diminuirá gradativamente, porém não cessará. Essas propagandas serão feitas em rádios comunitárias locais na região de Venda Nova, que praticam preços mais acessíveis e que atingem diretamente o público alvo. A frequência de divulgação inicial será de cinco vezes ao

dia. O carro de som será de 6 horas por dia, de segunda a sábado, rodando pela cidade de Venda Nova e regiões próximas.

#### 4.3.6.2 Distribuição de panfletos

Os panfletos serão distribuídos na região de Venda Nova, contendo as principais informações sobre os cursos: preços, horários, programas dos cursos de aperfeiçoamento, etc. A frequência dessa distribuição será a mesma durante o primeiro ano de funcionamento do empreendimento. Segue abaixo modelo do panfleto:



**CENTRO DE  
QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL**

**CENTE O**

**Curso de Qualificação Profissional em Panificação**

Oferecemos instalações modernas e equipamentos com tecnologia de ponta para fornecer as melhores condições de aprendizado

Oferecemos cursos:

2x por semana em 7 meses e meio  
3x por semana em 5 meses




Mensalidades de R\$ 150  
Matrícula no valor simbólico de R\$ 30

Venha conferir!  
5555-7800  
Rua Padre Pedro Pinto, 55 Venda Nova



#### 4.3.6.3 Outdoor

O quarto tipo de mídia a ser utilizado será o *outdoor*, que será colocado em local próximo ao Centro de Qualificação, com o intuito de chamar a atenção das pessoas que ali trafegarem, despertando o interesse das mesmas para conhecer as opções oferecidas pelo Centro. A intenção é que o *outdoor* permaneça no local pelo período inicial de 3 meses. Segue abaixo o modelo do *outdoor*:



#### 4.3.6.4 Promoção de Vendas

Em relação aos mecanismos de promoção de vendas, serão desenvolvidas as seguintes estratégias promocionais:

- Todos os alunos que se inscreverem nos cursos de aperfeiçoamento, no primeiro semestre, estarão isentos do pagamento da matrícula.
- O pagamento das mensalidades do curso de formação deverá ser feito todo dia 5 de cada mês. Para os alunos que anteciparem esse pagamento para o 1º dia de cada mês, será oferecido um desconto de 2%.
- Para os alunos que tiverem uma ou mais pessoas da mesma família matriculada em um dos cursos ofertados, será oferecido um desconto de 5% para cada uma das pessoas.
- Para os alunos que melhor se destacarem nos cursos de formação será oferecido pelo Centro de Qualificação Profissional uma placa de honra ao mérito, parabenizando-os pelo seu excelente desempenho durante o curso.

#### 4.3.7 Praça

Os serviços prestados pelo Centro de Qualificação Profissional Centeio serão ofertados no local do empreendimento em Venda Nova, portanto não há canais de distribuição previstos neste projeto.

### 4.4 AÇÃO E CONTROLE

#### 4.4.1 Resultados Financeiros

A previsão de vendas para o Centro de Qualificação Profissional Centeio para o ano de 2011 será apresentada tendo como base a capacidade atual do empreendimento. Não foi levantada a previsão de vendas para os próximos cinco anos uma vez que iniciaremos as atividades no Centro com 90% da capacidade total, considerando meses em que toda a capacidade pode estar ocupada, com a seguinte avaliação:

- Cenário Realista: 90% da capacidade ocupada.
- Cenário Otimista: 100% da capacidade ocupada.
- Cenário Pessimista: 80% da capacidade ocupada.

Uma previsão de vendas para os próximos cinco anos envolve alteração na estrutura de custos do empreendimento, uma vez que ele já iniciará as atividades com 90% da capacidade total. Neste caso haveria necessidade de reformas para ampliar o local, além de contratação de pessoal (inclusive professores) para atender este possível aumento na demanda.

Para elaboração da previsão de vendas consideramos o início das atividades com 90% da capacidade ocupada, sendo que os cursos de formação a serem realizados nas segundas, quartas e sextas têm início previsto para janeiro e agosto e término em junho e dezembro. Consideramos também uma taxa de desistência de 5% a partir do 3º mês do curso. Já os cursos a serem realizados nas terças e quintas, têm início previsto para janeiro e término em agosto. Eles voltarão a ser realizados no ano seguinte. Para os cursos de aperfeiçoamento os parâmetros utilizados são os mesmos aplicados aos cursos de formação, sendo que eles acontecem durante todo o ano. A tabela 2 abaixo mostra a previsão de vendas para o ano de 2011, que foi elaborada levando em consideração o nº. de alunos matriculados nos cursos:

MÊS	Cursos de Formação	Cursos de Formação	Cursos de Aperfeiçoamento	Venda Mensal Cenário Realista	Índice mensal de Vendas	Venda Média Mensal 10% +	Venda Média Mensal 10% -	Previsão de Vendas Mensal Cenário Otimista	Previsão de Vendas Mensal Cenário Pessimista
2011	2ª, 4ª e 6ª	3ª e 5ª	Sábado						
Janeiro	0	81	108	189	0,77	269	220	208	170
Fevereiro	81	90	114	285	1,17	269	220	314	257
Março	90	85	120	295	1,21	269	220	325	266
Abril	85	85	120	290	1,19	269	220	319	261
Maiο	85	85	120	290	1,19	269	220	319	261
Junho	85	85	108	278	1,14	269	220	306	250
Julho	0	85	114	199	0,81	269	220	219	179
Agosto	81	85	120	286	1,17	269	220	315	258
Setembro	90	0	120	210	0,86	269	220	231	189
Outubro	85	0	120	205	0,84	269	220	226	185
Novembro	85	0	120	205	0,84	269	220	226	185
Dezembro	85	0	114	199	0,81	269	220	219	179
<b>Total Ano</b>	<b>852</b>	<b>681</b>	<b>1.398</b>	<b>2.931</b>				<b>3.228</b>	<b>2.640</b>
<b>Média</b>	<b>71</b>	<b>57</b>	<b>117</b>	<b>244</b>				<b>269</b>	<b>220</b>

Tabela 2: Previsão de Vendas para o Ano de 2011.

Fonte: Plano de Negócios do Centro de Qualificação Profissional Centeio.

Em termos financeiros, podemos definir a previsão de vendas do Centro de Qualificação Profissional Centeio, como mostra a tabela 3 abaixo:

	Cenário Pessimista	Cenário Realista	Cenário Otimista
Nº. de alunos	2.640	2.931	3.228
Valor do Curso	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Faturamento Mensal	R\$ 33.037,50	R\$ 36.637,50	R\$ 40.250,00
Faturamento Anual	R\$ 396.450,00	R\$ 439.650,00	R\$ 483.000,00

Tabela 3: Previsão de Vendas Geral para o Ano de 2011.

Fonte: Plano de Negócios do Centro de Qualificação Profissional Centeio.

#### 4.4.2 Recursos Financeiros

Os recursos financeiros disponíveis para a viabilização deste negócio foram definidos conforme abaixo:

- Os sócios do Centro de Qualificação Profissional Centeio participarão com um investimento de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) cada um, totalizando R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais).

- O valor total de equipamentos, materiais e reforma necessários para o negócio soma R\$ 54.738,00 (cinquenta e quatro mil e setecentos e trinta e oito reais). A aquisição destes se dará por: R\$ 25.000,00 (vinte cinco mil reais) serão pagos como entrada e o restante do débito, R\$ 29.738,00 (vinte e nove mil e setecentos e trinta e oito reais), serão divididos em 12 parcelas iguais. O restante do investimento, R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais), será revertido à empresa em forma de capital de giro.

A tabela 4 mostra como será a estrutura dos recursos financeiros:

<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>	
<b>Discriminação</b>	<b>Total</b>
<b>Inversões Fixas</b>	
Reforma do imóvel	R\$ 5.000,00
Maquinas e Equipamentos	R\$ 34.750,00
Móveis e Materiais	R\$14.988,00
<b>Inversões Financeiras</b>	
Capital de Giro	R\$ 40.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 94.738,00</b>

Tabela 4: Recursos Financeiros do Centro de Qualificação Profissional Centeio.  
Fonte: Plano de Negócios do Centro de Qualificação Profissional Centeio.

Para o primeiro ano de funcionamento do Centro de Qualificação Centeio não estão previstos nenhum tipo de empréstimos, apenas o parcelamento da compra dos móveis e equipamentos.

#### 4.4.3 Análise dos resultados

A tabela 5 mostra a demonstração do resultado do exercício, levando em consideração a ocupação total das vagas para os cursos:

<b>Demonstração de Resultados da venda mensal – 2011</b>		
<b>Descrição</b>	<b>Valor</b>	<b>Percentual</b>
Valor da venda	R\$ 45.900,00	100%
(-) Impostos e Contribuições	R\$ 4.590,00	10%
(-) Custo dos serviços prestados	R\$ 9.180,00	20%
(=) Margem de contribuição	R\$ 32.130,00	70%
(-) Despesas fixas	R\$ 19.308,10	42%
(=) Margem líquida ou ganho líquido	R\$ 12.821,90	28%

Tabela 5: Demonstração do Resultado do Exercício – 2011.  
Fonte: Plano de Negócios do Centro de Qualificação Profissional Centeio.

Concluimos que o empreendimento é lucrativo. A receita de vendas projetada é suficiente para pagar os custos totais e ainda gera uma receita para reinvestir no negócio.

#### 4.4.4 Análise de equilíbrio

##### 4.4.4.1 Análise SWOT e Matriz: Eliminar – Reduzir – Elevar – Criar

A análise SWOT ficou conhecida na década de 80, é uma ferramenta utilizada por muitos executivos e consultores para análise dos ambientes interno e externo, e suas inter-relações. Mostra-se eficaz para formulação de cenários, porém não podemos tomá-la como sendo a solução definitiva para implementar o negócio.

Apresentamos a seguir a Figura 5 com a análise SWOT, consolidando as informações levantadas na análise de ambiente externo e o estudo referente à construção do ambiente interno.

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Preço acessível (Curso)</li> <li>✓ Custo para implantação relativamente baixo</li> <li>✓ Retorno sobre o investimento no médio prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de imóvel próprio (O contrato inicial é de 30 meses, após esse período o proprietário poderá pedir o imóvel)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crescimento das classes C e D</li> <li>✓ Falta de profissionais no mercado</li> <li>✓ A cultura naturalista sendo difundida – Cursos específicos para (Pães Integrais)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de trigo no mercado e conseqüentemente aumento no custo do curso (parte prática)</li> <li>✓ A tecnologia em certos setores (fabricação industrial)</li> </ul>

Figura 5: Análise SWOT do Centro de Qualificação Profissional Centeio.

Segundo Mauborgne (2005), ao levar as empresas a preencher a matriz com as ações de eliminar e reduzir, assim como com as de elevar e criar, essa ferramenta lhes proporciona quatro benefícios imediatos:

- Força-as a buscar simultaneamente diferenciação e baixo custo, para romper o *trade-off* valor-custo;

- Destaca imediatamente empresas que se concentram apenas em elevar e criar, aumentando, assim, sua estrutura de custos e não raro se excedendo na engenharia dos produtos e serviços – flagelo que assola muitas organizações;
- É compreendida com facilidade por equipes de qualquer nível, promovendo alto nível de envolvimento em sua aplicação;
- Por ser uma tarefa desafiadora, o preenchimento da matriz estimula as empresas a investigar intensamente todos os atributos de valor em que se baseia a concorrência setorial, levando-as a descobrir o conjunto de premissas inconsistentes que as orienta na competição.

✓ <b>A concorrência (no bom sentido) procurando oferecer o que eles não oferecem, utilizando a estratégia do oceano azul</b>	✓ <b>Num segundo momento o as opções de horários para atender diversos segmentos dentro das classes C e D (mães, estudantes, profissionais que trabalham a noite, etc)</b>
<b>Eliminar:</b>	<b>Elevar:</b>
<b>Reduzir:</b>	<b>Criar:</b>
✓ <b>Custo por meio de parcerias com fornecedores</b>	✓ <b>Outros tipos de curso, como por exemplo o de confeitiro</b>

Figura 6: Matriz (eliminar-reduzir-elevar-criar) do Centro de Qualificação Profissional Centeio

#### 4.4.5 Programação

O controle mercadológico consiste em avaliar se as estratégias elaboradas para este plano de marketing obtiveram bons resultados. Esta atividade será de responsabilidade do Administrador do Centro de Qualificação Profissional Centeio que, por meio de um cronograma, poderá avaliar se as metas foram alcançadas de forma satisfatória durante o ciclo de vida do projeto, que é de cinco anos.

No decorrer destes cinco anos, o administrador juntamente com a direção superior do empreendimento deverá rever as estratégias e metas pré-estabelecidas, e mantê-las ou reformulá-las de acordo com o comportamento atual do mercado.

É preciso continuamente rever e reavaliar o plano de marketing desenvolvido, acompanhando o andamento de cada passo do processo de implementação e execução com reuniões periódicas, pois um plano de marketing não termina quando é aprovado e apresentado, pois há impactos de médio e longo prazo a avaliar e muitas vezes modificar, readaptar, face à reação do mercado.

## 5. CONCLUSÃO

O processo de marketing inicia-se com a análise dos consumidores atuais e potenciais daquilo que a organização pode oferecer. Uma empresa deve sua existência aos seus consumidores. Atrair, satisfazer e reter os clientes são algumas das ações de marketing.

Analisar minuciosamente o público alvo e a concorrência, ter criatividade, ações rápidas, estabelecer claramente os objetivos e resultados a serem atingidos e desenvolver eficientemente as estratégias que serão utilizadas para alcançar estes objetivos, são pontos essenciais em um planejamento de marketing, de forma a desenvolver um plano de marketing eficaz.

O objetivo do presente estudo de caso foi de elaborar um plano de marketing simples, com informações objetivas e claras, para a empresa Centro de Qualificação Profissional Centeio. Este empreendimento tem como atividade principal ofertar cursos de panificação, de nível básico a cursos específicos de aperfeiçoamento, para jovens e adultos da classe C e D residentes na região de Venda Nova em Minas Gerais, região esta em crescimento devido principalmente a mudança do Centro Administrativo do Governo do estado para o local.

De uma maneira geral, para a elaboração deste plano de marketing a coleta de dados e informações foram de fácil obtenção, tendo como fonte principal o plano de negócio desenvolvido para o empreendimento, além de pesquisas documentais em arquivos públicos e fontes estatísticas de órgãos particulares, como Propan – Programa de Apoio a Panificação, e oficiais, como IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Para o desenvolvimento das projeções financeiras, principalmente as de médio e longo prazo, foram as principais dificuldades na execução deste trabalho.

O plano de marketing foi finalizado com êxito, com todos os itens do roteiro escolhido, desenvolvido pelo autor Ambrósio (1999), levantados e analisados. A análise financeira de curto prazo (um ano) demonstrou que a receita de vendas projetada é suficiente para pagar as despesas totais e ainda gera uma receita para reinvestir no negócio. Concluímos que o plano de marketing para o empreendimento é economicamente viável e executável.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBROSIO, V. **Plano de Marketing passo a passo**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 1999.

**Associação Brasileira da Indústria da Panificação e da Confeitaria**. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/destaque.asp?codigo=13>>

BOAVENTURA, Edivaldo M.. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1ª ed. 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira e LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica: Um guia para a iniciação científica**. São Paulo: Ed. Makron Books, 2ª edição ampliada, 2000.

CAMPOMAR, Marcos Cortez, IKEDA, Ana Akemi. **O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos: Dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

**História da panificação**. Disponível em <http://www.vitoppan.com.br/historiadapanificacao.html>

**História do pão**. Disponível em <[http://www.pousadadascores.com.br/culinaria/historia\\_pao/historia\\_pao.htm](http://www.pousadadascores.com.br/culinaria/historia_pao/historia_pao.htm)>

KOTLER, Philip. **Marketing - Edição Compacta**. São Paulo: Atlas, 1985.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 9ª ed. 2004.

LAS CASAS, A.L. **Novos Rumos do Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, A.L. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia: A Engenharia da Produção Acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOVELOCK, Christopher, WIRTZ, Jochen. Tradução: MARQUES, Arlete Simille. **Marketing de Serviços: Pessoas, tecnologia e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAGALHÃES, Marcos Felipe, SAMPAIO, Rafael. **Planejamento de Marketing: conhecer, decidir e agir**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SALVADOR, Ângelo Domingos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Bibliográfica**. Porto Alegre: Ver. Amp. Sulina, 10ª edição, 1982.

YORAM (Jerry) Wind, Vijay Mahajan com Robert E. Gunther. Tradução: Roberto Galman. **Marketing de Convergência. Estratégias para Conquistar o Novo Consumidor**. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ZEITHALM Valarie A, PARASURAMAN A, BERRY Leonard L. **Serviços de Marketing – Competindo através da Qualidade**. São Paulo: Norma-Maltese, 1992.

## ANEXO 1

RESOLUÇÃO - RDC Nº. 275, DE 21 DE OUTUBRO DE 2002: Dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos.

PORTARIA SVS/MS Nº 326, DE 30 DE JULHO DE 1997: Aprova o Regulamento Técnico sobre "Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos".

PORTARIA Nº. 1428, de 26 de novembro de 1993: Aprova, na forma dos textos anexos, o "Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos", as "Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos" e o "Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQ's) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos". Determina que os estabelecimentos relacionados à área de alimentos adotem, sob responsabilidade técnica, as suas próprias Boas Práticas de Produção e/ou Prestação de Serviços, seus Programas de Qualidade, e atendam aos PIQ's para Produtos e Serviços na Área de Alimentos.

Decreto-lei nº. 986, de 21 de outubro de 1969: institui normas básicas sobre alimentos.

Lei nº. 6437, de 20 de agosto de 1977: Configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas, e dá outras providências.

Resolução CNNPA nº. 09, de 04 de julho de 1978 : Trata sobre a quantidade a ser utilizada dos aditivos Ésteres de Ácidos Graxos de Propileno Glicol em alimentos.

Portaria DINAL/MS nº. 09, de 23 de fevereiro de 1990: Dispõe sobre os produtos passíveis de dispensa da obrigatoriedade de registro na DINAL.

Lei nº. 12.560 - de 8 de janeiro de 1998: Dispõe sobre a utilização de água filtrada na feitura da massa de pão, e dá outras providências.

Portaria nº. 370, de 26 de abril de 1999: É a portaria que libera o uso do aditivo INS 171 dióxido de titânio na função de corante para coberturas e xaropes para produtos de

panificação e biscoitos, de acordo com a sua função corante e em quantidades suficiente para obter o efeito tecnológico necessário.

Lei nº. 10.273, de 5 de setembro de 2001: É o decreto de proibição do emprego de bromato de potássio, em qualquer quantidade, nas farinhas, no preparo de massas e nos produtos de panificação.

Resolução RDC nº. 216, de 15 de setembro de 2004: Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.

Resolução CONAMA Nº. 275 DE 25 DE ABRIL 2001: Estabelece código de cores para diferentes tipos de resíduos na coleta seletiva" - Data da legislação: 25/04/2001 Publicação DOU: 19/06/2001.

Portaria Inmetro nº. 146, de 20 de junho de 2006: A qual visou ordenar e organizar a comercialização do pão francês conferindo-lhe transparência, correção da quantidade frente ao valor pago e lealdade na competição entre fornecedores. Sobretudo garantir as informações claras e corretas aos consumidores. NBR 1004:2004.