

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ESTUDO DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO PARA UMA  
EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO NO SEGMENTO DE  
EMPADARIA**

ANDERSON LOUZADA MIRANDA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

Março 2016

ANDERSON LOUZADA MIRANDA

**ESTUDO DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO PARA UMA  
EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO NO SEGMENTO DE  
EMPADARIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Departamento de Engenharia de Produção do Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Ms. June Marques Fernandes

Coorientador: Prof. Dr. Sergio Evangelista  
Silva

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO MONLEVADE

2016



**ANEXO VIII – ATA DE DEFESA**

Ao 01 dia do mês de março de 2016, às 14:00 horas, na sala A302 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo aluno Anderson Louzada Miranda, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Ms. June Marques Fernandes, Dr. Sérgio Evangelista Silva, Ms. Elisângela de Fátima Oliveira e professor Lucas Dietrich Barbosa. O aluno apresentou o trabalho intitulado: ESTUDO DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO PARA UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO NO SEGMENTO EMPADARIA. A comissão examinadora deliberou, pela:

( ) Aprovação

(X) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 15

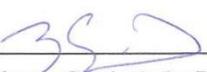
( ) Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: \_\_\_\_\_

( ) Reprovação

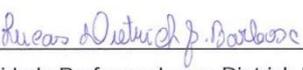
do aluno, com a nota 85. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo aluno.

João Monlevade, 01 de março de 2016.

  
\_\_\_\_\_  
Professor Orientador Ms. June Marques Fernandes

  
\_\_\_\_\_  
Professor Coorientador Dr. Sérgio Evangelista Silva

  
\_\_\_\_\_  
Convidada Ms. Elisângela de Fátima Oliveira

  
\_\_\_\_\_  
Convidado Professor Lucas Dietrich Barbosa

  
\_\_\_\_\_  
Aluno Anderson Louzada Miranda



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



## TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado "ESTUDO DE DESENVOLVIMENTO DE MERCADO PARA UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO NO SEGMENTO DE EMPADARIA" é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 02 de março de 2016

Anderson L. Miranda

Anderson Louzada Miranda

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente gostaria de agradecer a Universidade Federal de Ouro Preto, instituição no qual pude me tornar Engenheiro de Produção. A todos os professores e funcionários do Campus de João Monlevade que influenciaram na minha formação profissional durante minha estada na universidade.

Ao Prof. Me. June Marques Fernandes e ao Prof. Dr. Sergio Evangelista Silva pela orientação e acompanhamento durante a realização deste trabalho.

Agradeço a meus pais, Sebastião e Lucila, por serem um exemplo na minha formação pessoal e pelo incentivo e apoio incondicional durante minha vida. E também a meus irmãos, Crithian, Leandro e Lucila, que sempre tiveram a disposição para me ajudar quando precisei. E minha noiva Mariane por ser uma pessoa muito importante na minha vida.

Aos amigos e colegas que fiz durante a universidade e a República Balaio de Gato que foram minha segunda família na cidade de João Monlevade.

Por fim agradeço a Deus por todas as conquistas que obtive.

## RESUMO

A Empadaria São Joaquim é uma empresa do setor alimentício situada na cidade de São Joaquim da Barra que tem como principal produto a confecção de empadas e vem estudando a possibilidade de desenvolvimento de um novo mercado na cidade de Franca-SP. O estudo de caso baseou sua conceitualização nos compostos de marketing e nas 5 forças de Porter, mas também utilizou a ferramenta de geomarketing para permitir o mapeamento dos clientes e concorrentes além da resultante Matriz SWOT. Tais produtos são resultantes do levantamento de dados de uma amostra da região central da cidade Franca, delimitada pelo autor, e de informações recolhidas pela empresa estudada. Desse modo o presente trabalho tem como finalidade realizar um mapeamento a partir das práticas de geomarketing e mostrar como ela junto com as Forças de Porter e do Composto de Marketing podem contribuir no planejamento estratégico de uma empresa de pequeno porte que deseja desenvolver um novo mercado.

### **Palavras chaves:**

Estratégia, geomarketing, composto de marketing, desenvolvimento de mercado, 5 forças de Porter, matriz SWOT

## **ABSTRACT**

The "Empadaria São Joaquim" is a company in the food sector in the city of São Joaquim da Barra whose main product pies, and has been studying the possibility of developing a new market in the city of Franca/São Paulo. The case study based its conceptualization in the compounds of marketing and Porter's 5 forces, also using Geomarketing tool to allow the mapping of customers and competitors, as well as resulting SWOT Matrix. These products are the result of data collection from a sample of the central city of France, bordered by the author, and information collected by the company studied. Thus this paper aims to demonstrate the feasibility and advantages of existing as Geomarketing can contribute to the strategic planning of a small company that wants to develop a new market.

### **Keywords:**

Strategy, Ggeomarketing, The Marketing Mix, Market Development, Porter's 5 Forces, SWOT.

## **LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS**

SWOT – Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

4 P's – Compostos de marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção)

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ITPC - Instituto de Tecnologia de Panificação e Confeitaria

Propan - Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

P&D – Pesquisa e desenvolvimento

RH – Recursos Humanos

## LISTA FIGURAS

Figura 1 - Panorama dos produtos panificados .....	16
Figura 2 - Perspectivas dos setores.....	17
Figura 3 - Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	19
Figura 4 - Roda da estratégia competitiva .....	21
Figura 5 - Cinco Forças de Porter.....	25
Figura 6- Principais conceitos de marketing .....	31
Figura 7 - Processo de administração de marketing .....	33
Figura 8 - Estrutura dos quatro Ps .....	35
Figura 9 - Centro de Franca.....	42
Figura 10 - Possíveis clientes .....	45
Figura 11- Segmento dos possíveis clientes .....	46
Figura 12 – Localização dos Concorrentes Indiretos .....	49
Figura 13 - Concorrente Direto .....	53
Figura 14 - Relação cliente x concorrente .....	57
Figura 15 - Potenciais Clientes da Zona Noroeste .....	70
Figura 16 - Potenciais Clientes da Zona Nordeste .....	70
Figura 17 - Potenciais Clientes da Zona Sudoeste .....	71
Figura 18 - Potenciais Clientes da Zona Sudeste .....	71
Figura 19 - Empada da República da Empada .....	72
Figura 20 - Empada da Degusta .....	72
Figura 21- Empada da Pastelaria Marques II .....	72
Figura 22 - Empadas da Empadas & Cia.....	72
Figura 23 - Empada da Kassiu's Lanchonete.....	73
Figura 24 - Empada de massa fina da Chaminé .....	73
Figura 25 - Empada de massa podre da Chaminé .....	73
Figura 26 - Empada da Padaria Pão Nosso.....	74
Figura 27 - Empada da Pastelaria Marques I.....	74
Figura 28 – Empada da Simoneles Restaurante e Pastelaria .....	75
Figura 29 - Empada da Pastelaria Maricota.....	75
Figura 30 - Empada do Ponto Du Café .....	75
Figura 31 - Empada da Tenda Árabe.....	75

Figura 32 - Empada da Adriana.....	76
Figura 33 - Empada da Maria Chiquinha .....	76
Figura 34 - Empada da Empadaria São Joaquim.....	76

## QUADROS E TABELAS

Tabela 1 - Cidades na região de São Joaquim da Barra - SP .....	14
Tabela 2 - Evolução do pensamento de Marketing .....	28
Tabela 3- Conceitos de Marketing .....	30
Tabela 4 - Tempo de Mudanças .....	32
Tabela 5 - Possíveis clientes .....	46
Tabela 6 - Característica dos concorrentes indiretos .....	50
Tabela 7 - Característica dos concorrentes diretos .....	54
Tabela 8 - Empadaria São Joaquim .....	56
Tabela 9 - Coordenada geográfica de todos os possíveis clientes na região central .....	67
Tabela 10 - Coordenadas geográficas da amostra de concorrentes indiretos .....	69

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	14
1.1 Formulação do Problema.....	14
1.2 Objetivo.....	15
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivo Especifico.....	15
2 Referencial Teórico.....	16
2.1 Considerações iniciais: Como está o setor de alimentos.....	16
2.2 Significado de Estratégia.....	17
2.3 Vantagem competitiva.....	20
2.4 Desenvolvimento de estratégia competitiva.....	21
2.4.1 Análise do modelo SWOT.....	22
2.4.2 Análise interna da empresa.....	23
2.4.3 Análise externa da empresa.....	24
2.5 Formulação da Estratégia.....	25
2.5.1 Novos entrantes.....	26
2.5.2 Produtos substitutos.....	26
2.5.3 Poder de negociação dos compradores.....	27
2.5.4 Poder de negociação dos fornecedores.....	27
2.5.5 Rivalidade entre os atuais concorrentes.....	28
2.6 Marketing – O papel do Marketing para a alavancagem competitiva das empresas.....	28
2.6.1 Planejamento estratégico de marketing.....	33
2.6.2 Principais Etapas no Processo de Administração de Marketing.....	33
2.6.3 Análise setorial por meio Geomarketing.....	37
3 Metodologia.....	40
3.1 Limitações do trabalho.....	43
4 Estudo de caso ou o caso da Empadaria São Joaquim.....	43

4.1 História da empresa .....	43
4.2 As 5 Forças de Porter.....	44
4.2.1 Clientes potenciais na cidade de Franca – SP .....	44
4.2.2 Concorrentes na cidade de Franca-SP.....	49
4.2.3 Análise dos fornecedores .....	55
4.3 Analise do mix de marketing (4P's) .....	55
5 Discussões e Resultados .....	57
5.1 Proposta de Matriz SWOT para empresa .....	60
5.1.1 Forças .....	60
5.1.2 Fraquezas.....	61
5.1.3 Oportunidades .....	61
5.1.4 Ameaças .....	62
6 Considerações finais .....	63
6.1 Propostas para trabalhos futuros .....	64
7 Referências .....	65
APÊNDICE .....	67

## 1. Introdução

Partindo do princípio que uma decisão estratégica tomada pela empresa possa resultar em sua sobrevivência ou decadência no mercado, ainda mais e um mercado cada vez mais dinâmico com grande número de incertezas é fundamental que as empresas utilizem de ferramentas que as auxiliem a tomar as decisões corretas.

Uma empresa que pretende desenvolver um novo mercado deve levantar o maior número possível de informações a respeito do local no qual pretende investir, de modo a conhecer bem a região e o que espera dela, pois caso nenhum levantamento seja feito pode ocorrer de a empresa fazer um mau investimento.

A empresa estudada que atua no mercado de fabricação de salgados pretende expandir geograficamente a venda de seus produtos para a cidade de Franca-SP a fim de aumentar a venda de seus produtos. Para um melhor planejamento estratégico na busca de um novo mercado é de fundamental importância o conhecimento de alguns fatores como a economia da cidade, o acesso à matéria prima, os concorrentes e o mais importante os clientes a quem deseja oferecer seus produtos.

A falta de conhecimento da empresa a respeito dos concorrentes e dos clientes representa um fator de risco para o desenvolvimento de seu mercado, de modo a dificultar um planejamento eficaz que retorne o lucro que é o que toda empresa almeja. Desse modo, torna-se pertinente o estudo dos vários aspectos do mercado específico da região de Franca-SP, a fim de elaborar uma estratégia competitiva que busca conhecer melhor o mercado da cidade.

### 1.1 Formulação do Problema

A Empadaria São Joaquim estabelecida na cidade de São Joaquim da Barra – SP é uma empresa do ramo alimentício produzindo salgados assados e tem como principal produto as empadas. Desde 2014 a empresa vem analisando a possibilidade de ampliar suas vendas para as cidades vizinhas, começando pela cidade de Franca-SP e posteriormente sua região.

Tabela 1 - Cidades na região de São Joaquim da Barra - SP

Cidade	População Estimada 2015 (mil)	Produto Interno Bruto dos Municípios 2013 (R\$)	Distância em relação a São Joaquim da Barra (Km)

Guará	20.911	297.673	19,5
Franca	342.112	5.613.617	59,4
Ituverava	40.994	770.435	32,4
Nuporãnga	7.255	296.673	25,7
Orlândia	42.678	1.070.798	19,3
São José da Bela Vista	8.823	80.260	36,7

Fonte: Adaptado de IBGE (2016)

Esta possibilidade de desenvolvimento de mercado é estudado pela empresa desde o momento em que pessoas físicas e pontos comerciais das cidades vizinhas como Franca, Guará, Nuporãnga e Orândia veem até seu estabelecimento para comprar seus produtos e revendê-los em suas respectivas cidades.

Como a empresa de modo geral carece de dados e informações a respeito das regiões no qual pretende investir, a Empadaria São Joaquim no desenvolvimento de um novo mercado em outra cidade necessita saber: COMO O GEOMARKETING PODE CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM NOVO MERCADO?

## 1.2 Objetivo

### 1.2.1 Objetivo Geral

Realizar um mapeamento e um diagnóstico das principais empresas de panificação da região central de Franca-SP a partir de práticas de geomarketing, composto de marketing e as 5 Forças de Porter.

### 1.2.2 Objetivo Especifico

- Mapear os potenciais clientes na cidade de Franca (mapeamento geográfico);
- Identificar os concorrentes na cidade de Franca;
- Fazer análise dos 4 P's;
- Elaborar a análise da matriz SWOT para a empresa;

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Considerações iniciais: Como está o setor de alimentos.

O Instituto de Tecnologia de Panificação e Confeitaria (ITPC) demonstra em suas pesquisas que desde 2007 a 2014 o setor de panificação vem demonstrando um crescimento de faturamento e de crescimento dentro da economia brasileira, o que pode ser comprovado na figura 1.

Figura 1 - Panorama dos produtos panificados



Fonte: PROPAN (2014)

Observando a Figura 1 pode-se concluir que mesmo com uma diminuição do crescimento da produção de produtos panificados o ramo apresenta boas perspectivas em função do aumento expressivo do faturamento. Com o passar dos anos o consumo desse tipo de produto cresceu e a exigência do consumidor aumentou. Sendo cada vez mais valorizados os panificados o que resulta em um faturamento progressivo e constante.

Segundo dados do Comitê de Análise Setorial/BNDES o setor alimentício continuará em crescimento nos anos de 2015 a 2018, tendo uma perspectiva de investimento na área em torno de R\$49.000.000.000,00, representado na figura a seguir:

Figura 2 - Perspectivas dos setores

Setores*	Em R\$ bilhões de 2014		Variação (em %)
	2010-2013	2015-2018	
Petróleo & Gás	358	509	42,1
Extrativa Mineral	44	40	(8,0)
Automotivo	58	59	0,4
Papel & Celulose	20	21	2,5
Indústria Química	22	22	2,6
Siderúrgico	25	12	(50,3)
Complexo Eletrônico	22	28	25,9
Complexo Indust. da Saúde	12	13	11,9
Aeroespacial	4	12	187,0
Alimentos	58	49	(15,8)
Sucroenergético	41	25	(40,5)
Demais da Indústria	112	121	8,0
<b>Indústria</b>	<b>775</b>	<b>909</b>	<b>17,3</b>
Elétrico	191	192	0,5
Telecomunicações	102	141	37,8
Infraestrutura Social	53	87	64,6
Rodovias	62	80	29,1
Ferrovias	23	45	98,9
Portos	15	36	141,0
Aeroportos	11	16	49,5
<b>Infraestrutura</b>	<b>457</b>	<b>598</b>	<b>30,8</b>
Residências	810	963	19,0
Agricultura & Serviços	1.469	1.631	11,0
<b>Total</b>	<b>3.511</b>	<b>4.101</b>	<b>16,8</b>

Fonte: BNDES (2014)

Analisando as informações fornecidas pelo BNDES e pelo Propan o setor alimentício é um setor que cabe as empresas investirem devido seu crescimento e para isso cabe ao investidor um planejamento estratégico a fim de elaborar meios para atingir o mercado e vir a ter lucro.

## 2.2 Significado de Estratégia

Temos relatos históricos de grandes manobras estratégicas desde os gregos que montaram o primeiro corpo de infantaria, passando pelo desenvolvimento de armamentos e armaduras diversos ao redor do mundo cada qual adaptado a condições naturais específicas, pelas fortificações e muralhas, até as atuais tecnologias bélicas.

Segundo Oliveira (2010, apud. STAINER 1969) “A palavra estratégia significa, literalmente, ‘Arte do General’, derivando da palavra grega *strategos*, estritamente, general”. A tomada de decisão é feita pelo líder e no campo de batalha o líder é referenciado na figura do General,

assim as movimentações articuladas das tropas se tornaram a arte do General e consequentemente estratégia.

Na guerra a estratégia pode ser entendida como o plano de manobra das tropas, o qual é composto por um conjunto de ações organizadas por um comandante com o intuito de vencer o inimigo. Segundo o estrategista chinês Sun Tzu (2006) em seu livro *A Arte da Guerra* o “mérito supremo de uma guerra é quebrar a resistência do inimigo sem empreender luta armada”. Estratégia bélica neste contexto significa utilizar a inteligência para articular opções de modo a alcançar objetivos sem necessariamente se valer da força, o que caracteriza uma luta armada. Assim o conceito de estratégia passa a ser entendido como a arte de planejar a guerra.

No campo da administração a estratégia foi introduzida por volta do ano de 1950, ganhando notoriedade nas décadas de 60 e 70 através dos estudos de Michael Porter. A importância de conhecer tanto o ambiente externo como o interno no qual a empresa está inserida, segundo Porter (2004) é o modo de buscar um melhor desempenho frente a seus concorrentes e apresentar vantagem competitiva no produto ou serviço oferecido.

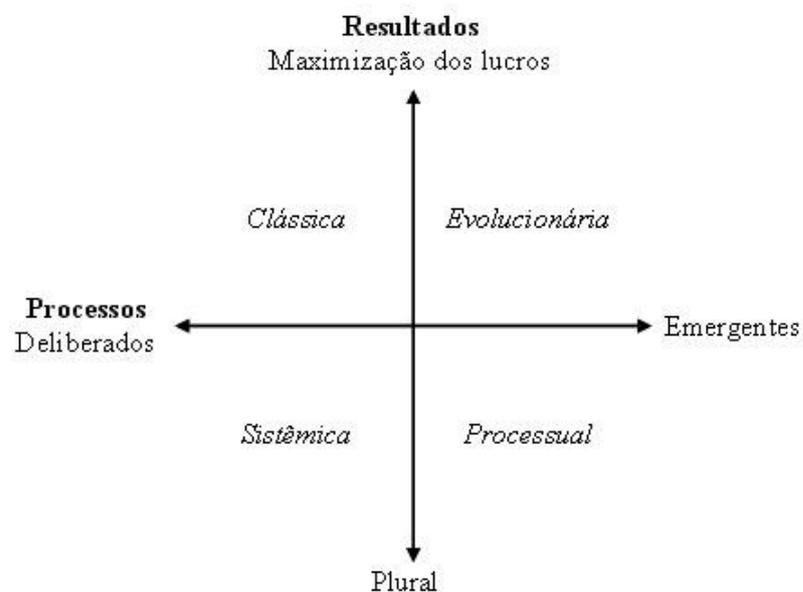
Podemos assim fazer uma relação entre estratégia de guerra e estratégia organizacional estabelecendo um paralelo entre cada um dos ambientes. No campo de batalha encontram-se os combatentes com interesses políticos, territoriais, entre outros. Já no ambiente de negócios temos as organizações com seus respectivos interesses visando o lucro, resultado operacional ou imagem positiva. Tanto os combatentes como as organizações passam por competições a fim de alcançar seus objetivos e para isso a estratégia surge para orientá-los a obter os resultados esperados como no caso de obter vantagem competitiva.

Para contribuir no desempenho positivo da empresa em um mercado cada vez mais competitivo a organização deve elaborar estratégias auxiliando nas tomadas de decisões para que ela possa traçar objetivos a serem alcançados. Para Ansoff (1993) elaborar tais estratégias deve-se analisar a relação organizacional com o ambiente externo levando em consideração o desenvolvimento das tecnologias, seus concorrentes diretos e indiretos, como obter vantagem competitiva sob estes e sempre acompanhar seus clientes e como gerar valor para estes. Ainda segundo o autor os processos internos para controlar a organização englobam marketing, produção, P&D, RH entre outros devem andar interligados para que a empresa possa bater suas metas presentes e futuras, e as políticas operacionais que devem seguir os objetivos da empresa.

Sob o ponto de vista de Whittington (2006) a estratégia pode ser dividida em quatro tipos: abordagem Clássica, abordagem Evolucionária, abordagem Processual e abordagem Sistêmica:

- ✓ Abordagem Clássica é a mais antiga e conta com métodos de planejamento racional no qual se deve ter um conhecimento interno da organização e externo do mercado para assim fazer um planejamento deliberado dos processos a fim de maximizar a lucratividade da empresa.
- ✓ Abordagem Evolucionista faz uma analogia com a teoria da evolução da biologia afirmando que as empresas que estiverem mais preparadas com estratégias emergentes conseguirão maximizar o lucro e assim sobreviver no mercado. Desse modo, os gestores devem garantir que as empresas se ajustem de modo eficaz dentro do mercado uma vez que este é imprevisível.
- ✓ Abordagem Processualista diz afirma ser complicado fazer estratégias de longo prazo, pois se deve considerar as mudanças do mercado e ao mesmo tempo o fator humano na escolha das estratégias, levando em consideração que o homem apresenta deficiências na escolha da estratégia, pois pode haver falta de compreensão e atenção para um planejamento perfeito. Assim, as empresas devem focar seus esforços em estratégias emergentes dos seus processos de modo que a grandes variações no mercado e seria difícil fazer estratégias perfeitas dos processos para o longo prazo e estas estratégias servem de aprendizado e adaptação.
- ✓ Abordagem Sistêmica leva em consideração o contexto social no qual a organização está inserida como a cultura do país, e “acredita que a estratégia reflete os sistemas sociais específicos dos quais ela participa definindo os interesses segundo os quais ela age e as regras de sobrevivência. A classe social e o país fazem diferença na escolha da estratégia” (Whittington. 2006, p. 4).

Figura 3 - Perspectivas genéricas sobre estratégia



Fonte: Whittington (2006, p. 3)

Na linha vertical encontram-se os objetivos visados pela empresa podendo ser lucro ou resultados plurais. Já a linha horizontal corresponde ao processo de estratégia adotada pela empresa no qual pode ser emergente ou deliberada.

Para Borges e Luce (2000) A estratégia deliberada é aquela no qual a alta cúpula da organização elabora planos de ação prévios antecipando os acontecimentos do meio ambiente de modo a maximizar seus resultados. Já a estratégia emergente é aquela que surge em resposta a oportunidade do ambiente pela própria dificuldade de se prever o futuro, de modo a responder prontamente aos problemas e gerar vantagem competitiva para a empresa.

### **2.3 Vantagem competitiva**

Vantagem competitiva é o modo como a empresa apresenta desempenho e/ou valor superior a seus concorrentes. Para obter de vantagem competitiva deve-se levar em consideração toda a cadeia produtiva como o desempenho financeiro, o desempenho operacional e a eficácia organizacional para assim poder analisar o valor gerado. Para Barney (1991) uma empresa apresenta vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de valor não simultaneamente por qualquer um de seus concorrentes ou potenciais competidores.

Brito e Brito (2012) afirma que o valor gerado por uma empresa pode ser dividido em três categorias: valor apropriado pela empresa, o excedente dos clientes e o excedente dos fornecedores de modo que estes gerem um resultado financeiro positivo para a empresa. Ele afirma que o resultado financeiro pode ser utilizado como uma vantagem competitiva, podendo esta ser tanto pelo aumento do número de clientes, quanto pelo processo de barganha sobre os fornecedores de produtos o que diminui os custos, ou até mesmo pelo fato de conseguir vender um produto num valor mais elevado.

Há atividades criadoras de valor como vendas, marketing, produção e logística que servem para auxiliar na vantagem competitiva. Segundo Melo (1995) um dos modos da empresa apresentar vantagem competitiva frente a seus concorrentes é ter uma interligação entre suas áreas chave, como produção e marketing. De modo que a produção se responsabilizara por uma maior eficiência diminuindo os desperdícios e ficará a encargo do marketing definir o mercado alvo a ser atacado.

Souza et al. (2007) afirmam que o importante é levar em consideração a expectativa e o valor gerado para o cliente, pois no momento em que a expectativa fica a quem do serviço prestado a empresa poderá perder este cliente e outros futuros. Deste modo deve-se ter bem clara a

diferença entre a qualidade técnica, serviço oferecido ao cliente a fim de satisfazê-lo, a qualidade funcional, como o serviço é prestado, e a diferença entre a expectativa do cliente em relação à qualidade percebida. Assim, sabendo identificar, interpretar e compreender o que o cliente necessita pode-se criar valor para o produto e assumir vantagem competitiva.

Enfim entende-se por vantagem competitiva a positiva interação dos setores internos da empresa de forma que cada qual dentro do seu âmbito diminui os desperdícios aumentando a eficiência de forma geral na empresa. Isto faz com que ela gere valor para o cliente final ficando a frente de seus concorrentes.

## 2.4 Desenvolvimento de estratégia competitiva

Uma empresa ao elaborar uma estratégia competitiva deve levantar algumas questões sobre como competirá em determinado segmento de mercado escolhido, o conteúdo que dará de entrega a seu cliente e o retorno financeiro que almeja. Porter (2004) afirma que a estratégia competitiva está presente em todas as empresas e ela pode ser planejada e explícita ou não planejada e implícita.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é uma fórmula no qual a empresa demonstra o modo como irá competir, quais serão suas metas e quais políticas deve levar a cabo para alcançar as metas (PORTER, 2004, p. XXVI). A Figura 2 conhecida como “Roda da Estratégia Competitiva” faz uma combinação das metas que a empresa busca atingir e das políticas para alcança-las.

Figura 4 - Roda da estratégia competitiva



Fonte: PORTER (2004, p.XXVI)

A “Roda da Estratégia Competitiva” para Porter (2004, p. XXVI) é uma ferramenta dos aspectos básicos da estratégia competitiva de uma empresa, no qual ao centro da roda encontram-se as metas que são os modos como a empresa pretende competir e os raios da roda são as políticas operacionais, sendo o modo como a empresa pretende atingir suas metas.

Cabe à companhia além de relacionar-se com o meio ambiente no qual está inserido elaborar metas e saber quais são os objetivos possíveis de serem alcançados. Desta forma estratégia competitiva pode ser entendida como a estrutura da empresa baseada na forma como os diferentes setores se organizam.

Dessa forma a estratégia competitiva tem como finalidade auxiliar a indústria a encontrar uma posição dentro do mercado para que possa se defender contra as forças competitivas e ajudar a empresa a visualizar o modo como pretende competir em determinado segmento, a forma e conteúdo de entrega de valor que fará a seus clientes de modo a obter vantagem frente a seus concorrentes (PORTER, 2004).

#### **2.4.1 Análise do modelo SWOT**

Hoje as empresas vivem num momento de constantes mudanças no mercado como o surgimento de novos concorrentes, novos produtos, tecnologias novas e obsoletas e o fato dos consumidores estarem cada vez mais exigentes faz com que cada empresa venha a tomar a melhor estratégia para alcançar seus objetivos. A análise do ambiente interno da empresa e o ambiente externo no qual está inserido são meios que podem favorecer um melhor planejamento estratégico e garantir sua sobrevivência no mercado.

Para Oliveira (2011) a empresa deve saber qual sua real situação nos aspectos internos e externos e ter clara certeza que nunca estará imune a qualquer ameaça do ambiente em que está inserida. Desse modo, cabe à alta administração geralmente do nível tático e operacional elaborarem um diagnóstico estratégico que deve ser feito interno e externo a empresa de modo mais real o possível, para que nenhuma decisão equivocada seja tomada e possa comprometer o futuro da empresa. Esse diagnóstico apresenta algumas premissas como (OLIVEIRA, 2011, p. 64):

- ✓ Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- ✓ Esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;

- ✓ Para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter um pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos;
- ✓ Esse processo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo.

Com a análise do diagnóstico estratégico a empresa estará mais bem preparada para tomar a melhor decisão a fim de responder aos desafios do ambiente externo.

O modelo SWOT é uma ferramenta que auxilia na formação de um planejamento estratégico da empresa, de modo que ela analisa o ambiente interno da empresa e o mercado no qual está inserida. O nome SWOT deriva das palavras Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, ou seja, Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. A análise do que está interna, na empresa, é denominada forças e fraquezas enquanto as oportunidades e ameaças são externas a organização.

Oliveira (2012, p. 37) define o modelo SWOT da seguinte maneira:

- ✓ Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
- ✓ Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- ✓ Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdure.
- ✓ Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

#### **2.4.2 Análise interna da empresa**

A análise do ambiente interno tem por finalidade determinar os pontos fortes, fracos e os pontos neutros da empresa. Para Oliveira (2011, p. 48) o ponto neutro “é uma variável identificada pela empresa; todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de critério e parâmetro de avaliação para sua classificação como ponto forte ou ponto fraco”. A análise

do ambiente deve considerar na sua comparação os concorrentes do seu setor, diretos ou potenciais.

Para Oliveira (2011, p. 49) os executivos da empresa devem levar em consideração alguns fatores na análise do ambiente interno que são: produtos e serviços atuais, novos produtos e novos serviços, promoção, imagem institucional, comercialização, sistema de informação, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, resultados empresariais, recursos financeiros/finanças, controle e avaliação.

Deste modo, a análise dos fatores internos e externos da empresa orientará a organização a uma estratégia que tenderá a uma maximização dos resultados das oportunidades e a minimização das ameaças.

### **2.4.3 Análise externa da empresa**

Segundo Oliveira (2011) a análise externa tem por finalidade estudar relações existentes entre a empresa e o ambiente no qual se insere no contexto de oportunidades e ameaças. Ainda, segundo o autor, cabe a organização saber identificar as oportunidade e ameaças no ambiente externo no qual se encontra, uma vez que este não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas sim bastante dinâmico onde atuam quantidade de forças de diferentes dimensões de natureza que mudam a cada momento.

A “oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica” e “ameaça é uma condição do ambiente que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica” (Hitt, 2002, p. 37).

Neste contexto as empresas devem procurar sempre aproveitar as oportunidades e também amortecer ou absorver as ameaças para manter sua sobrevivência e crescimento. Deve-se considerar que as oportunidades certas serão escolhidas se o foco residir na ampliação das oportunidades, se todas elas forem analisadas sistematicamente, se forem compreendidas, quais delas se aplicam a atividade prática da empresa e existir equilíbrio entre oportunidades imediatas e de longo prazo (OLIVEIRA, 2011).

Ainda segundo Oliveira (2011) há diversos fatores externos que os executivos devem levar em consideração para uma melhor tomada de decisão, e estes fatores são: o tipo de integração podendo ser vertical ou horizontal, as tecnologias, o governo, o sistema financeiro, os sindicatos, a comunidade, os clientes, as peculiaridades do mercado, os concorrentes e os fornecedores. Estes são alguns dos fatores que podem auxiliar no planejamento estratégico da

empresa, pois assim, poder-se-á ter um melhor entendimento do mercado de modo a diminuir seus riscos e ao mesmo tempo podendo melhorar seu posicionamento diante dos concorrentes.

## 2.5 Formulação da Estratégia

Para Porter (2004) a formulação da estratégia competitiva as empresas devem levar em consideração tanto o ambiente externo como o ambiente interno. O ambiente externo à companhia compreende as ameaças, oportunidades, riscos, expectativas e responsabilidade para com a sociedade, dentre outros fatores a que está sujeita. Já o ambiente interno engloba as forças, as fraquezas, a missão e os recursos disponíveis.

Mintzberg et.al (2006, p.101) afirma que o estrategista deve criar um plano de ação que inclua o posicionamento da empresa dentro do mercado e que antecipe as mudanças pois, a partir do momento em que se tem conhecimento das forças e fraquezas existentes a empresa possa assumir uma posição ofensiva ou defensiva.

O mercado é composto por diversos fatores que auxiliam as empresas na competitividade e os principais citados por Porter (2004) são: concorrentes diretos, concorrentes indiretos, novos concorrentes, compradores e fornecedores, formando assim os elementos nos quais se baseia a teoria das 5 Forças.

Conhecendo e utilizando estas forças o executivo estará apto a escolher a melhor estratégia mais eficiente a fim de ter o melhor resultado, além de saber como lidar com elas. Podemos entender tais forças como uma pré-estratégia com o objetivo de conhecer o mercado e sua competitividade. Buscando saber se existem boas margens de lucro e como cada uma das cinco forças torna seu negócio menos lucrativo, obtendo assim vantagem competitiva.

Figura 5 - Cinco Forças de Porter



Fonte Porter (2004, p.4)

Segundo Porter (2004, p.6) a concorrência pode ser definida neste sentido como uma rivalidade ampliada. As cinco forças competitivas juntas determinam a intensidade da concorrência, assim como sua rentabilidade, sendo que as mais acentuadas predominam tornando-se extremamente cruciais a formulação das estratégias competitivas. Contudo para a análise desta ultima o ponto de partida é o entendimento da mudança gradativa da estrutura da indústria com seus pontos fortes e fracos ao logo do tempo

### **2.5.1 Novos entrantes**

Segundo Mintzberg et al (2006, p. 97) os entrantes trazem uma nova capacidade, desejo de uma fatia do mercado e recursos substanciais na maioria dos casos. A intensidade da ameaça que as empresas entrantes no mercado enfrentaram depende das barreiras existentes e da reação que enfrentará dos concorrentes consolidados. O autor classifica as barreiras de entradas em seis tipos:

- I) Economias de escala
- II) Diferenciação de produto
- III) Exigências de capital
- IV) Desvantagem de custos independentes de tamanho
- V) Acesso aos canais de distribuição
- VI) Políticas governamentais

Sob a ameaça de entrada existem as condições mutantes que são dois pontos importantes a serem citados segundo Mintzberg et al (2006, p. 98). Primeiramente a ameaça se transforma na medida em que as condições se alteram. Segundo, decisões estratégicas envolvendo grandes segmentos de um setor podem ter um grande impacto nas condições determinantes da ameaça de entrada.

### **2.5.2 Produtos substitutos**

Produtos ou outros serviços substitutos restringem o poder de uma empresa estabelecendo um limite para os preços. Neste caso uma opção é melhorar a qualidade ou diferenciar este ultimo de alguma forma, caso não seja possível o setor pode ser largamente afetado tanto nos lucros como no seu crescimento. Produtos substitutos além de diminuir os ganhos normalmente em tempos de alta chegam a ser uma desvantagem ainda menor. Esses produtos que merecem mais atenção são os que se sujeitam a tendências de melhoria em relação a preço-desempenho ou pertencem a setores altamente lucrativos (MINTZBERG et al, 2006, p. 100).

### 2.5.3 Poder de negociação dos compradores

Os compradores tem poder sobre os preços de um setor podendo forçar estes a abaixar, exigir qualidade ou melhores serviços jogando com a concorrência, tudo a custa da rentabilidade da indústria. O poder do grupo depende das características de sua situação de mercado e da importância de suas compras para o setor comparadas com os negócios em geral (PORTER, 2004, p. 26).

Mintzberg et. al. (2006, p. 99) classifica um grupo de compradores como poderoso se:

- I) Comprar em grandes volumes;
- II) Padronização e não diferenciação dos produtos adquiridos;
- III) Os produtos comprados compõem seus produtos e representam uma quantia do custo;
- IV) Gera lucros baixos;
- V) O produto do setor não houver relevância para a qualidade;
- VI) Produto que não gera economia ao comprador;
- VII) Compradores representam ameaça a integração da produção do produto do setor.

### 2.5.4 Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores através do poder de barganha exercem seu poder sobre uma indústria elevando ou reduzindo a qualidade ou o preço dos produtos e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos sugam a lucratividade de um setor incapaz de repassar os aumentos de custo para seus preços (PORTER, 2004, p. 28-29).

Mintzberg et. al. (2006, p. 98) classifica um grupo de fornecedores como poderoso se:

- I) Restrito a poucas empresas;
- II) Tem um produto único ou ao menos diferenciado;
- III) Não disputa com outros produtos pelas vendas em um segmento;
- IV) Representa ameaça de integração antecipada as empresas do mesmo setor;
- V) O setor não se torna um cliente importante

### 2.5.5 Rivalidade entre os atuais concorrentes

Para Mintzberg et. al. (2006, p. 100) manobras para a concorrência se posicionar assumem a forma familiar usando métodos como a guerra direta de preço, o lançamento de uma grande variedade de produtos e a disputa na divulgação destes. A rivalidade entre os atuais concorrentes está relacionada com:

- I) Os competidores numerosos e quase do mesmo porte;
- II) Crescimento lento;
- III) Ausência de diferenciação ou custos de mudanças
- IV) Autos custos fixos ou perecibilidade do produto;
- V) Incrementos que elevam a capacidade;
- VI) Barreiras de saídas altas;
- VII) Organização estratégica dos diferentes rivais.

### 2.6 Marketing – O papel do Marketing para a alavancagem competitiva das empresas

O marketing hoje vem a contribuir para que a empresa possa desenvolver uma ação customizada, personalizada de modo a ajudar a entender melhor o perfil do cliente, suas necessidades e expectativa para assim desenvolver uma estratégia de vendas e de pessoas.

Desse modo, pode-se dizer que a empresa orientada pelo marketing vem demonstrando melhor desempenho em relação as suas concorrências, uma vez que o marketing as ajuda a reter seus clientes e a encontrar novos. Essa ferramenta, marketing, deve estar em harmonia com outras áreas funcionais da empresa como vendas, custos, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, produção de modo a diminuir os custos e aumentar a lucratividade da organização.

Miranda e Arruda (2004) afirmam que o marketing vem se transformando de acordo com o desenvolvimento do mercado definindo a evolução do marketing em 15 escolas de pensamento diferentes ao longo do tempo, que pode ser demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 2 - Evolução do pensamento de Marketing

Escolas	Período	Características	Interação
Commodity	1900	Foco na transação de venda de objetos, baseando-se na relação entre fornecedor e consumidor.	Fornecedores e Consumidores
Funcional	1900	Preocupa-se com as atividades para realizar o	

		processo de marketing, "como" seria executada a transação de marketing entre fornecedor e consumidor.	
Institucional	1910	Preocupa-se com o canal de distribuição, com o uso de ferramenta econômica a fim de encontrar o modo mais eficiente de se chegar ao consumidor final.	
Regional	1930	Busca explicar a interação entre comerciante e comprador, no qual estudou o varejo, mercado atacadista e centros de atividades econômicas das regiões.	
Funcionalista	1930	Reconhece o relacionamento interdependente entre vendedor e comprador para ter uma transação de marketing, ao contrário da hegemonia dos fornecedores nas transações.	
Administrativa	1940 e 1950	Reconhece o relacionamento interdependente e interativo dando uma atenção maior aos desejos dos consumidores, criando nessa época o marketing mix e o conceito de marketing miopia.	
Comportamento do Consumidor	1950	Tem como característica a busca de informações para saber quem e quantos são os consumidores (informação demográfica), suas preferências, ou seja, o comportamento do consumidor.	Consumidores e Sociedade,
Dinâmica Organizacional	1950 e 1960	Estuda como os canais de distribuição podem influenciar no bem estar do consumidor e ao mesmo tempo em atender as necessidades dos membros da cadeia.	Consumidores e Canal de Distribuição
Macromarketing	1960	Busca entender o interesse da função e impacto das atividades de marketing e instituições sociais.	
Sistêmica	1960	Surgiu com a mudança do meio ambiente, no qual se acreditava que as funções de marketing, produção consumo deveriam agir como um sistema e não separadamente.	Fatores Éticos e Sociais
Trocas Sociais	1960	O entendimento sobre consumidor e do vendedor passam a ser considerados importantes uma vez que a	Vendedores e

		partir das trocas realizadas buscam satisfazer suas necessidades facilitando a comercialização de produtos.	Consumidores
Ativista	1970	Marketing vinculado ao bem estar do consumidor especialmente relacionado com a segurança dos produtos e informação ao consumidor	Consumidores e Sociedade
Relacionamento	1980	Criar forte relação com os clientes, de modo a proporcionar uma satisfação maior que a dos concorrentes e com isso conseguir um relacionamento duradouro e benefícios para ambas às partes.	Consumidor e Fornecedor
Cybermarketing	1990 e 2000	Tido com uma ferramenta para ter relacionamento com o cliente, buscando um marketing de massa, de modo que os consumidores de qualquer lugar do mundo tivessem acesso aos produtos de uma empresa.	Vendedores e consumidores
Experiencial	1990 e 2000	Procura entender as sensações que os produtos adquiridos pelos consumidores podem proporcionar, ou seja, atender as expectativas dos consumidores.	Vendedores e Consumidores

Fonte: Adaptado de Miranda, Arruda (2004)

Analisando a Tabela 2 podemos notar que a função do marketing vai se transformando com o desenvolvimento do comércio e da necessidade das empresas em buscar cada vez mais entender e atender suas necessidades para assim conseguirem uma vantagem frente a seus concorrentes.

Alguns autores definem o marketing como:

Tabela 3- Conceitos de Marketing

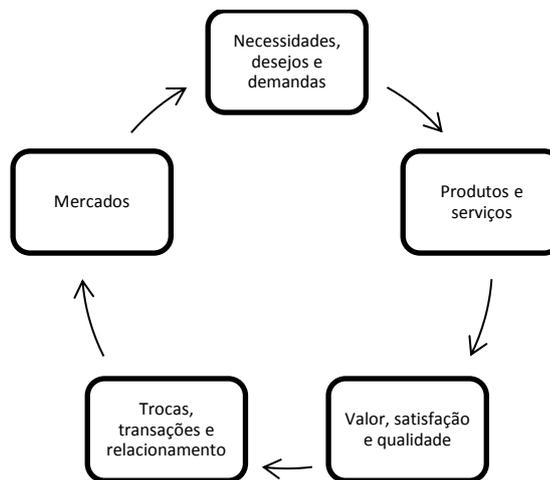
Armstrong, Kotler (2003, p.3)	"marketing é o processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtém o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com outros".
Churchill (2003, p.4)	"a essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que organizações e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos"
Ferrel (2009, p.6)	"Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, definição de preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais".

Kotler (1999, p.155)	"Marketing é a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles"
Kotler, Keller (2006, p.4)	"Marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais suprindo as necessidades lucrativamente"
Rocha (1999, p.15)	Marketing pode ser uma função gerencial fazendo uma relação entre a oferta da empresa com a demanda de mercado; um processo social regulando ofertas e demandas de bens atendendo as necessidades sociais; uma orientação da administração que visa satisfazer o consumidor no momento atual e no longo prazo respeitando os limites da sociedade e a sobrevivência da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Para Armstrong, Kotler (2003) é comum as pessoas em geral confundirem o marketing com propaganda e vendas que são apenas ferramentas do primeiro. O conceito de marketing, no entanto, é mais abrangente do que apenas suas ferramentas, sendo que os autores definem “marketing é o processo administrativo e social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, por meio da criação, oferta e troca de produtos e valor com outros” (ARMSTRONG, KOTLER 2003, p.3).

Figura 6- Principais conceitos de marketing



Fonte: Kotler (2003, p. 4)

Na figura 6 Kotler (2003) cria uma inter-relação entre os vários conceitos de Mercado, Demanda, Produtos, Valor e Troca que englobam o marketing, demonstrando um efeito cíclico no qual um deve atender as necessidades do outro.

Para se chegar a um conceito estruturado e abrangente o marketing evoluiu no decorrer do tempo. Segundo Las Casas (2009 p.7) o tempo de mudanças pode ser segmentado em três

fazes: a Era da Produção até 1930, a Era de Vendas até 1950, a Era do Marketing até 1990 e a Era do Mercado até os dias atuais.

Tabela 4 - Tempo de Mudanças

ERA DA PRODUÇÃO	Período em que produtos eram produzidos de modo artesanal, com sua confecção de morada acarretando em baixa produtividade e grande demanda.
ERA DE VENDAS	Começo das revoluções industriais a oferta por produtos ultrapassou a demanda de modo que as empresas passaram a gerar estoques e a fim de diminuir-los tiveram que elaborar estratégias ou técnicas de vendas para que seus produtos tivessem maior saída
ERA DO MARKETING	As empresas percebem que o cliente passa a ser foco de sua produção, desse modo passam a orientar seus esforços para entender seus desejos e satisfazê-los.
ERA DO MERCADOS	As empresas além de orientar suas estratégias para atender seus clientes passaram também a orientar seus esforços para o mercado e seus concorrentes a fim de uma vantagem competitiva.

Fonte: Las Casas (2009, p. 7)

Essa evolução passou a creditar às relações sociais a forma de obter vantagem competitiva. A simples satisfação do cliente se transformou no ato de gerar valor para este último. Ficando claro assim que o conceito de marketing vem se transformando e para Las Casas (2009) marketing é:

...a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de trocas orientadas para a criação de valor dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou individuais através de relacionamento estáveis e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2009, p. 15).

Desse modo o marketing possui o papel de gerar valor ao cliente e vantagem competitiva à empresa, através de um planejamento estratégico de marketing a empresa identificará produtos e serviços que poderão interessar e satisfazer o cliente. Assim, o marketing é uma estratégia competitiva que permite as organizações terem um maior conhecimento do mercado em que atua de modo a agregar valor ao produto/serviço tornando seus consumidores fiéis e obter maior lucratividade no mercado.

### 2.6.1 Planejamento estratégico de marketing

Gonzalez e Toledo (2012) deve haver uma integração entre a empresa e o cliente no desenvolvimento do processo do produto, pois ela sozinha pode sim ter uma parcela do mercado, no entanto caso ocorra essa integração sua abrangência será maior. Ainda segundo os autores os riscos no desenvolvimento de produtos e as mudanças no projeto tendem a diminuir e em consequência disso aumentar a produtividade, pois a equipe de projetos neste modelo saberá o que fazer para atingir seus clientes e isso aumenta o financeiro da empresa.

Baseado em Ribeiro (1999) um importante elemento no processo de criação de valor no produto/serviço é o marketing de relacionamento. A empresa tendo um maior conhecimento a respeito do seu cliente pode fornecer um produto\serviço de melhor qualidade e gerar maior satisfação para seu consumidor. O atendimento customizado pode fazer com que o cliente fidelize-se com a empresa de modo a aumentar a lucratividade.

Para Toaldo (2006) o marketing é uma forma de vantagem competitiva, pois tem como objetivo gerar valor para o produto e ao mesmo tempo chamar e atrair a atenção do consumidor podendo ser pela qualidade ou custo benefício. Ainda segundo o autor a formulação e implementação da estratégia de marketing deve levar em consideração os fatores micro e macro ambientais, os fatores culturais, o comprometimento das pessoas, a comunicação e os seus próprios clientes.

### 2.6.2 Principais Etapas no Processo de Administração de Marketing

Segundo Kotler (1999) há cinco passos básicos para implantação do marketing que consistem no processo de administração do marketing. Sequencialmente são elas:

Figura 7 - Processo de administração de marketing



Fonte: Adaptado de Kotler (1999, p. 47)

#### I) Pesquisa de Mercado

A pesquisa é de onde parte o processo administrativo do marketing. Sem uma pesquisa de mercado a empresa não pode um plano de ação, trabalhando assim as cegas. Um bom projeto de marketing desenvolve uma pesquisa minuciosa sobre as estimativas e oportunidades,

baseada em uma estratégia proposta, que o mercado oferece. Portanto a pesquisa é fundamental para levar uma empresa a alcançar seus objetivos financeiros reconhecendo seus compradores e suas necessidades, percepções e preferências diversas (KOTLER, 1999, p. 48).

## **II) Segmentação de Mercado, Definição de Público-Alvo e Posicionamento**

Com a divisão do mercado pode-se obter muitas vantagens como, por exemplo, dedicar-se a fatias a empresa tenha melhores condições em função de suas limitações, pois quanto maior o grupo compreendido dentro de uma mesma fatia mais heterogêneo este segmento será (LAS CASAS, 2009, p. 117-118). Ainda segundo o autor dois critérios são os mais utilizados: analisar os compradores de um produto existente traçando suas características e motivos dentre a concorrência ou delinear as variáveis críticas na segmentação como padrão de comportamento, faixa etária, sexo, dentre outros (LAS CASAS, 2009, p. 117-118).

Para ilustrar a segmentar de mercado Las Casas (2009, p. 188-120) cita algumas etapas como: a seleção do mercado, a lista das necessidades que o cliente potencial poderá ter no mercado, a formação de possíveis segmentos com bases nesses benefícios e a procura de dimensões para a segmentação e determinação do nome para os segmentos delineados.

Uma das bases para a segmentação de mercado dentro de mercado de consumo são as características geográficas. Segmentam-se assim em grupos considerando limites estabelecidos por regiões, centros urbanos, suburbanos ou rurais, cidades, municípios ou estados. Na segmentação geográfica são relevantes as diferenças regionais de consumo. O clima, a história, os recursos naturais, a vegetação e economia local são alguns dos fatores que determinam tais diferenças (LAS CASAS, 2009, p. 124).

Ao comparar as fatias de mercado, a empresa deve observar suas competências e definir qual seria o público alvo para 'atacar com poder de fogo' maior. O sucesso que obterá estará diretamente relacionado à sua capacidade de atender as preferências e necessidades desse consumidor específico. Assim ela deve se posicionar em relação aos clientes alvos elegidos e fazer com que estes fiquem cientes dos benefícios que a marca pode proporcionar-lhes. Portanto, segundo Kotler (1999, p. 48) "Posicionamento é o esforço de implantar o(s) benefício(s)-chave e a diferenciação na mente dos clientes".

## **III) Mix de marketing**

Para Armstrong, Kotler (2003, p. 49) o mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) são “um conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa utiliza

para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo e ao mesmo tempo influenciar na demanda de seu produto”. Com isso a empresa poderá tomar a melhor decisão levando em consideração o valor gerado para seus clientes e o retorno financeiro que almeja.

Figura 8 - Estrutura dos quatro Ps



Fonte: Kotler (1999, p. 125)

## A) Produto

O produto pode ser considerado o principal composto de marketing de modo que todas as atividades da empresa trabalham para seu desenvolvimento e sem ele poderíamos dizer que os demais compostos de marketing perderiam sua função. Desse modo o produto é criado para que os consumidores venham a adquirir com a finalidade de satisfazer suas necessidades e superar suas expectativas. Para isso, o lançamento de um produto envolve a identificação de oportunidades de modo a adequar este produto/serviço às necessidades e desejos do cliente (LAS CASAS, 2009, p. 186).

Abrangentemente podemos classificar produtos em dois tipos, os de consumo e os industriais. Segundo LAS CASAS apud Melvin T. Copeland (2009, p. 190) produtos de consumo podem ser classificados em: conveniência, de escolha e de especialidade. Produtos de conveniência são aqueles que o consumidor final não faz muito esforço no ato da compra como, por exemplo: as balas, os chicletes, pães, entre outros. Produtos de escolha por sua vez são aqueles que o cliente passa por um processo de investigação, levando em conta a qualidade e

o preço antes de efetuar a compra. Já os produtos de especialidade por sua maior especificidade forçam o deslocamento do consumidor que independente da facilidade necessita deste produto. Para finalizar os produtos industriais são aqueles que geralmente alimentam o início da cadeia produtiva sendo classificados como matérias primas, maquinário, dentre outros (LAS CASAS, 2009, p. 191).

Para Armstrong, Kotler (2003, p. 234) produto é “algo que possa ser oferecido a um mercado para apreciação, aquisição, uso e consumo e para satisfazer um desejo ou uma necessidade”.

### **B) Preço**

No processo de decisão de compra o preço do produto é um fator relevante para o consumidor, de modo que este levará em consideração o custo benefício que o produto lhe trará. Deste modo a empresa deve analisar o que o cliente pensa em ser um preço justo, de modo que não deve ser muito alto para não desestimular a compra e nem valores muito baixos pois poderá denegrir a imagem do produto. A empresa além de levar em consideração os processos internos no desenvolvimento do produto também deve levar em consideração que seu produto está diretamente ligado com a lei de oferta e procura analisando a oferta e a procura de modo a escolher o melhor valor (LAS CASAS, 2009, p. 217).

Armstrong, Kotler (2003, p. 281) o preço pode ser entendido como “a quantia em dinheiro que se cobra por um produto ou serviço, ou a soma dos valores que os consumidores trocam pelos benefícios de obter ou utilizar o produto ou serviço”.

### **C) Praça (ou distribuição)**

A praça pode ser entendida como o local do ponto de venda onde os consumidores encontraram o produto desejado. O local de distribuição deve ser acessível e as decisões da variável de distribuição englobam a escolha dos canais de venda, ou seja, o produto deve estar no lugar certo, no momento certo para que o cliente possa efetuar a compra e satisfazer sua necessidade (LAS CASAS, 2009, p. 245).

Armstrong, Kotler (2003, p. 307) o canal de distribuição é “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou usuário empresarial”.

### **D) Promoção (Comunicação integrada de marketing)**

Para que o consumidor crie desejo de compra ele precisa saber da existência dos produtos, suas características e onde pode ser adquirido. Por isso, a de promoção ou comunicação são as

estratégias de persuasão despertando o desejo do consumidor de modo que ela está ligada diretamente com o produto a ser divulgado (LAS CASAS, 2009).

Armstrong, Kotler (2003, p. 3) dizem que a promoção é o “conceito segundo o qual uma empresa integra e coordena cuidadosamente seus vários canais de comunicação de modo a transmitir uma mensagem clara, consistente e atraente sobre a organização e seus produtos”.

#### **IV) Implementação**

Implementar é o estágio em que a empresa gera o produto, define se preço, o distribui e faz a sua promoção. Portanto esta é a etapa que abrange o trabalho em conjunto do maior número de departamento, em função disso a implementação do marketing exige um entrosamento maior e relacionamentos ainda mais profundos. Este estágio é onde acontece a maioria dos problemas, sendo eles frequentes em marketing e vendas (Kotler, 1999,p. 50).

Para Mintzberg (2006, p. 79) a implementação é o ponto crucial para a eficácia de uma estratégia, pois a partir do momento em que se formula uma meta, deve-se mobilizar os recursos para se alcançar os objetivos de modo a estabelecer uma estrutura organizacional adequada para ter um desempenho eficiente e processos organizacionais que avaliem e gerenciem o comportamento organizacional.

#### **V) Controle**

A eficácia necessita de uma constante avaliação muito embora o marketing voltado ao valor enfatize uma melhoria contínua, este parecer pode-se classificar como controle. É preciso verificar periodicamente a implementação dos planos estratégicos para o sucesso destes últimos (CHURCHILL Jr.; PETER, 2012 p. 22).

A etapa final no processo final é o controle. Empresas de sucesso são empresas que aprendem. Elas obtém feedback do mercado, fazem auditorias, avaliam os resultados e efetuam correlações destinadas à melhoria do desempenho. (Kotler, 1999, p. 50-51)

#### **2.6.3 Analise setorial por meio Geomarketing**

Geomarketing é aplicar as técnicas e ferramentas de marketing a uma geografia de mercado na busca de informações do comportamento das pessoas em seus meios ambientes de modo a apresentar por meio de mapas as tendências de seus clientes.

Segundo Casado (2012, p. 17) o geomarketing é o marketing orientado para o conhecimento do cliente, suas necessidades e comportamentos dentro de uma determinada área geográfica,

de modo a ajudar a ter uma visão mais completa deste cliente e a identificar suas necessidades.

Fagundes (2008) menciona que o geomarketing:

[...] utiliza técnicas computacionais e dados geográficos para gerar mapas digitais contendo importantes informações mercadológicas para as organizações. Dessa forma, a ferramenta visa proporcionar maior agilidade e eficiência para profissionais de marketing quando eles necessitam analisar informações relacionadas ao marketing, sendo a variável geografia importante (FAGUNDES, 2008).

Para Aranha (1996) o uso eficiente da ferramenta de geomarketing deve fazer uma interação entre três tipos de arquivos como o banco de dados (informações externas a empresa), arquivos geográficos (latitude e longitude) e arquivos de pontos (mistura dos dois arquivos anteriores constituindo entidades geográficas não duradouras como os clientes) com a finalidade de gerar uma análise mais refinada do mercado e elaborar uma estratégia para atingir seu cliente em potencial.

Para Chasco (2003) o geomarketing é uma ferramenta que faz uma relação entre a geografia e o marketing, sendo formada por três elementos: informação estatística e cartográfica, tratamento da informação e estudos de mercado. Ainda segundo o autor estes elementos analisam os dados internos e externos à empresa e junto com o levantamento cartográfico geram informações importantes a respeito da localização dos clientes, pontos de venda, áreas de influência e mercado potencial de modo que os executivos saibam onde devem investir.

Chasco (2004) afirma que a missão do geomarketing é abordar os quatro elementos do composto de marketing (produto, comunicação, distribuição e preço) em que um produto deve se comunicar com o público através de meios promocionais distribuídos por meio de transportes para a comercialização em um ponto de vendas com um preço estipulado, que frequentemente é condicionado por questões de localização.

Silva (2015) afirma que a ferramenta geomarketing apresenta vantagens para o tomador de decisão uma vez que determina o potencial de consumo da região é indispensável para que as empresas determinem o público em potencial antes de começar um novo negócio ou lançar um novo produto no mercado.

A empresa que utilizar a ferramenta de marketing no mapeamento dos potenciais clientes poderá alcançar uma vantagem competitiva sob seus concorrentes já que o mapeamento geográfico gera informações de fácil visualização e interpretação para assim atingir o mercado alvo no momento em que a identificar a preferência dos consumidores (ARANHA,

1996; SERAFIM, 2015). Segundo os autores, com o levantamento do mercado a empresa saberá o produto a ser oferecido, a que preço e a estratégia de propaganda para atingir seus clientes.

### 3 Metodologia

Para Gil (2010) o problema é a fonte para que possa existir uma pesquisa, pois esta é um procedimento racional e sistemático que levantará ou organizará as informações de modo que possam responder de forma satisfatória ao problema proposto.

O problema a ser investigado é o ponto de partida para o desenvolvimento de uma boa pesquisa. Para Turrioni & Mello (2012, p. 81) os objetivos de uma pesquisa acadêmica científica podem ser classificados em:

- ✓ Exploratória: proporciona maior entendimento do problema no intuito de torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses podendo se dar por meio do levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que entendem o problema ou análises de problemas que estimulem a compreensão.
- ✓ Explicativa: procura identificar fatores que cooperam para ocorrer o fenômeno. Requer o uso do método experimental ou observacional para explicar por meio da razão o “porque” das coisas.
- ✓ Descritiva: procura retratar as características de um fenômeno ou de uma determinada população ou simplesmente estabelecer uma relação entre variáveis. Para isso utiliza-se de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistêmica.
- ✓ Normativa: busca encontrar solução ótima para definição de problemas ou comparar estratégias relativas a um problema específico.

Após identificar o objetivo de pesquisa deve-se definir qual abordagem do problema de pesquisa. Para Turrioni & Mello (2012) a pesquisa pode ser Quantitativa ou Qualitativa. A primeira afirma que tudo pode ser traduzido em números e para sua análise requer o uso de ferramentas estatísticas (média, mediana, moda, coeficiente de correlação, etc.). Já a abordagem qualitativa determina uma relação entre o mundo real e o sujeito que não pode ser quantificável, de modo que o pesquisador tende a analisar seus dados de forma indutiva não requerendo o uso de ferramentas estatísticas.

Considerando que o presente trabalho tem como finalidade realizar um estudo de caso consistindo num profundo estudo do objeto de modo a permitir um detalhado conhecimento (Gil, 2010). A abordagem será qualitativa descritiva, já que esta tem como finalidade a coleta, observação e interpretação de dados reais com a intervenção do pesquisador e dos

participantes para assim contribuir para um desenvolvimento de mercado da empresa para a cidade de Franca-SP.

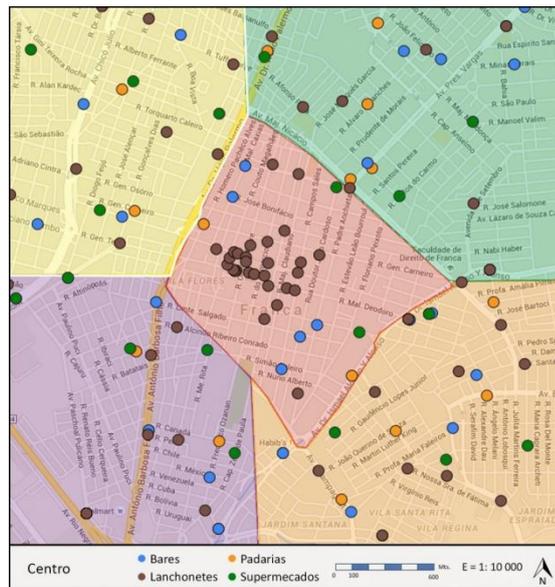
A coleta de dados é uma das fases mais importantes para o desenvolvimento de qualquer trabalho científico, visto que os dados colhidos serão analisados e transformados em informações cruciais para o entendimento do problema de pesquisado e com isso levantar algumas respostas para este, por isso a importância da veracidade dos dados.

Os Segundo Rodrigues (2006) os dados são divididos em primários e secundários. Os dados primários são aqueles levantados pelo próprio entrevistador a fim de atingir o objetivo do estudo que podem ser obtidos por meio de questionários, entrevistas. Já os secundários serão feitos em cima da análise de dados já existentes.

As coletas dos dados primários a respeito dos produtos fornecidos pelos concorrentes ou futuros clientes foram feitas por meio de entrevistas e observações feitas por meio de conversas diretas com o proprietário ou funcionário de bares, lanchonetes, supermercados e padarias. Já os dados secundários foram coletados a respeito da localização dos pontos de estudo na cidade de Franca foram fornecidos pela Secretaria de Desenvolvimento e levantamento de relatórios da própria empresa.

Como os dados fornecidos pela Secretaria do Desenvolvimento eram de grande quantidade foi utilizado o geomarketing como critério de separação das regiões, dividindo em cinco regiões: Central, Sudoeste, Sudeste, Noroeste, Nordeste no qual foi escolhida a região central da cidade para o estudo como demonstrado na Figura 9.

Figura 9 - Centro de Franca



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

A região central foi delimitada pelas três principais avenidas: Av. Dr. Hélio Palermo, Av. Dr. Ismael Alonso Y Alonso e Major Nicácio. Já as demais regiões foram limitadas com 3 km a partir da região central formando 4 zonas que ficaram para próximos estudos: Noroeste, Nordeste, Sudoeste, Sudeste representados nas Figuras 14, 15, 16 e 17 que se encontram no apêndice. Todos os mapas foram editados e produzidos a partir da ferramenta Google Maps.

Na coleta dos dados o pesquisador fez entrevistas com o proprietário da empresa para saber os tipos de clientes que a empresa pretendia atender, se tinha algum fornecedor de matéria prima na cidade, qual a capacidade produtiva atual de empadas, como é feito a entrega dos produtos aos clientes, se a empresa pratica algum tipo de marketing pra levar seus produtos aos clientes.

Sobre a coleta de dados na cidade de Franca o pesquisador fez 4 visitas a região central que compreendia a amostra a ser estudada e com isso constatou que inúmeros pontos fornecidos pela Secretaria de Desenvolvimento estavam incorretos, caso em que muitos estabelecimentos deixaram de existir e outros abriram em lugares não cadastrados pela prefeitura. Após levantar os pontos para estudo o pesquisador entrou em contato com os estabelecimentos a fim de saber se produziam seus próprios salgados ou compravam de outros fornecedores, os tipos de salgados vendidos, se vendiam empada e quais sabores, o valor dos produtos de venda e revenda.

Após a coleta das informações por meio das entrevistas a respeito de cada ponto foi feita uma classificação entre potenciais clientes, concorrentes indiretos e concorrentes diretos. O estudo classificou como cliente todo estabelecimento que compraria as empadas da empresa Empadaria São Joaquim para a revenda, os concorrentes indiretos são os pontos na que praticam somente a venda de seus produtos para um consumidor final e por ultimo os concorrentes diretos são os que além de praticarem a venda da empada para o consumidor final também praticam a revenda.

### **3.1 Limitações do trabalho**

Um dos fatores que limitou o desenvolvimento do trabalho foi o fato dos dados sobre os estabelecimentos fornecidos pela Secretaria de Desenvolvimento não estarem atualizados, fazendo com que o pesquisador delimita-se uma área para o estudo. A falta de recursos para como o dinheiro utilizado nas 4 viagens de deslocamento entre as cidades e na cidade de Franca inviabilizou uma maior área de estudo.

Outro fator que não pode ser coletado referente aos concorrentes indiretos e diretos por motivos de sigilos é a quantidade de empadas que vendiam diariamente ou semanalmente, o que seria de grande enriquecimento para o trabalho.

Por se tratar de um estudo de caso simples, muito específico e restrito não é possível obter um resultado das discussões generalizável, ou seja, que possa ser empregado em outras empresas que também busque o desenvolvimento de um novo mercado.

## **4 Estudo de caso ou o caso da Empadaria São Joaquim**

### **4.1 História da empresa**

A Empadaria São Joaquim localiza-se na cidade de São Joaquim da Barra no interior de São Paulo e confecciona salgados comercialmente a 10 anos. Empresa familiar composta pelo pai, pela mãe e dois filhos que preferiram que os nomes não fossem divulgados. No ultimo ano devido ao grande crescimento de volume e variedade de salgados a empresa se viu na necessidade de contratar duas funcionárias para ajudar na confecção dos produtos.

A empresa começou seus negócios a partir do momento em que uma professora que tinha ganhado umas empadas de presente de aniversário comentou com seus parceiros de trabalho sobre a qualidade do produto e que em poucos dias seguintes outros professores vieram a

pedir empadas. O Pai da família vendo uma oportunidade de negócio decidiu fazer as empadas para vender para estes outros professores. Como percebeu que o produto foi bem aceito pelas pessoas que o tinham adquirido resolveu então procurar pontos na própria cidade que gostariam de revender as empadas. O primeiro contato era uma conversa formal com o dono do estabelecimento para saber se estaria disposto a conhecer o produto, no segundo contato levava-se uma amostra das empadas e caso gostassem do produto poderiam começar a vendê-lo.

No momento atual a empresa apresenta 53 clientes fixos em sua própria cidade, 2 clientes na cidade de Orlandia, 2 na cidade de Guará e 1 na cidade de Nuporanga. Em São Joaquim da Barra a empresa realiza todas as entregas para seus clientes em um raio de aproximadamente 3 Km diariamente de modo que nenhum tenha que vir buscar. Para a entrega na cidade de Orlandia a empresa fez um acordo com uma professora que viaja todos os dias para esta cidade de modo que esta leve as empadas e no final do mês ela recebe uma porcentagem, e na época de férias da professora a empresa leva para os clientes. Na cidade de Guará a empresa faz empresa faz entregas no mínimo 4 vezes por semana e o cliente da cidade de Nuporanga vem buscar as empadas na segunda, quarta e sexta em que cada uma destas leva entre 300 a 400 unidades.

Com base no BNDS (2016) a empresa de base familiar em seus 10 anos de mercado na confecção de salgados pode ser considerada uma microempresa com um faturamento anual entre R\$300.000,00 e R\$ 345.000,00 com base no ano de 2015.

## **4.2 As 5 Forças de Porter**

### **4.2.1 Clientes potenciais na cidade de Franca – SP**

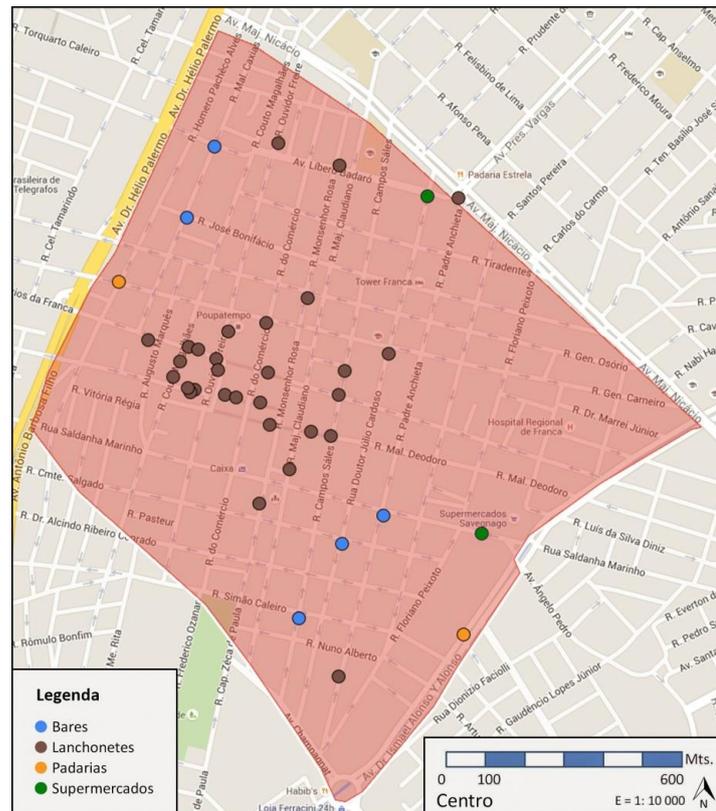
O cliente é hoje o foco de qualquer empresa, pois a organização que conseguir conquistar os clientes com o fornecimento de seus produtos e serviços conseguirá sobreviver no mercado tão competitivo que encontramos.

A Empadaria São Joaquim considera cliente para seus produtos os pontos comerciais que não produzem ou que revendam empadas de outros fornecedores, deste modo estes estabelecimentos poderiam comprar suas empadas e tornar seus clientes e revender seus produtos.

Com o levantamento dos estabelecimentos observou-se que na região central de Franca encontram-se 43 possíveis clientes e estes pontos podem ser vistos como mostra a Figura 10.



Figura 11- Segmento dos possíveis clientes



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Observando-se a figura 11 nota-se uma concentração maior de lanchonetes e restaurantes ao centro da imagem, isso se dá pelo fato do calçadão de Franca se encontrar neste local gerando um grande fluxo de pessoas, fazendo com que muitos comércios de salgados venham a abrir. Já as padarias e os supermercados se localizam próximos as principais avenidas pelo fato de um maior fluxo de automóveis e de fácil estacionamento, ao contrário do centro que deve-se pagar taxas para estacionar.

A tabela 6 de clientes demonstra os estabelecimentos dos possíveis clientes, mostrando se vendem empadas, se revendem e se tem produtos substitutos em relação as empadas.

Tabela 5 - Possíveis clientes

Estabelecimento	Nome	Vende empada	Caso sim, de quem?	Vende produtos substitutos?
Bar	Bar do Carlão	Não	-	Sim

	Bar do Início	Sim	Maria Chiquinha	Sim
	Bar Grids	Não	-	Sim
	Casa Verde	Não	-	Sim
	Sabor Mineiro, Bar e Restaurante	Não	-	Sim
Lanchonete e Restaurantes	Aguá na Boca	Não	-	Sim
	Astro	Não	-	Sim
	Bahamas Sucos	Não	-	Sim
	Book Café	Não	-	Sim
	Café do Theo	Sim	Maria Chiquinha	Sim
	Café Globo	Não	-	Sim
	Cantinho Mineiro	Não	-	Sim
	Casa Emiliano Café	Sim	Adriana	Sim
	Crédito Café	Não	-	Sim
	Divina Gula	Não	-	Sim
	Fogazzaria e Cia	Não	-	Sim
	Fornalha Salgados	Não	-	Sim
	Fubs Lanchonete	Não	-	Sim
	Júlio Pastelaria	Não	-	Sim
	Lanchonete Corujão Dog	Não	-	Sim
	Lanchonete e Sucos	Não	-	Sim
	Mineiro Sucos e Lanches	Não	-	Sim
	Néctar Salgados Sucos e Lanches	Não	-	Sim

	Nosso Café	Não	-	Sim
	Pastelaria 9 de Júlio	Sim	Adriana	Sim
	Pastelaria Central	Não	-	Sim
	Pastelaria do Vovô	Sim	Adriana	Sim
	Pastelaria do Vovô, Loja 3	Sim	Adriana	Sim
	Pastelaria G5	Não	-	Sim
	Pastelaria Rubim Cintra	Não	-	Sim
	Posto Caçula	Não	-	Sim
	Quentinho Pão de Queijo e Cia	Não	-	Sim
	Rafa Pastelaria	Sim	Adriana	Sim
	Recheio Sabor Salgados	Não	-	Sim
	Reis do Café	Não	-	Sim
	Restaurante Lanchonete Terminal	Não	-	Sim
	Senhor Café	Sim	Adriana	Sim
	Zé Moleque	Não	-	Sim
Padaria	Le Bolos, Bolos Caseiros	Não	-	Sim
	Pastelaria 3 Colinas	Não	-	Sim
Supermercado	Supermercado Francano	Não	-	Sim
	Supermercado Savegnago, Loja 11	Não	-	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Na tabela 6 podemos notar que 1,8% dos possíveis 43 clientes no centro revendem empadas de outros fornecedores. A empresa da Adriana e a Maria Chiquinha atendem juntas 8 clientes, dos quais 6 estabelecimentos compram da Adriana e 2 da Maria Chiquinha. Isso demonstra

que os demais 35 pontos ainda não vendem empadas e poderiam comprar pra revender e o fato da Maria Chiquinha encontrar-se na região central não impede que outros concorrentes venham a entrar nesta região.

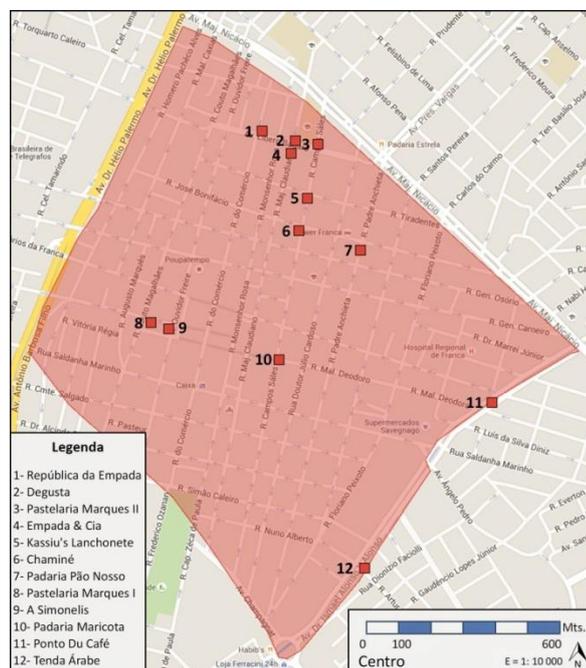
#### 4.2.2 Concorrentes na cidade de Franca-SP

Para o estudo dos concorrentes na cidade de Franca utilizou-se uma amostra não probabilística pelo fato do difícil levantamento de informações de todos o que se encontram na cidade. Deste modo podem-se identificar dois tipos de concorrentes: os indiretos e os diretos.

##### 4.2.2.1 Concorrentes indiretos

O trabalho classificou como concorrentes indiretos os pontos fabricantes de empadas que vendem seus produtos e não fazem a revenda destes para outros estabelecimentos. Os respectivos estabelecimentos podem ser vistos na Figura 12 que mostra a localização no centro de Franca.

Figura 12 – Localização dos Concorrentes Indiretos



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Com o levantamento observou-se a existência de 12 concorrentes indiretos. Suas localizações referentes às coordenadas geográficas podem ser vista na Tabela 10 que se encontra no Apêndice. As características referentes à empada dos concorrentes indiretos foram levantadas a partir de entrevistas com os proprietários ou funcionários dos estabelecimento e também com o recolhimento de amostras, o que pode ser visto na Tabela 7:

Tabela 6 - Característica dos concorrentes indiretos

<b>Nome</b>	<b>Tipo de Empada</b>	<b>Valor de Venda</b>	<b>Peso</b>	<b>Altura</b>	<b>Tamanho da Base</b>	<b>Tamanho da Tampa</b>	<b>Imagem da Empada (Apêndice)</b>
República da Empada	Massa Fina	R\$3,50	66 gr	4,0 cm	4,5 cm	7,5 cm	Figura 19
Degusta	Massa podre	R\$3,00	117 gr	4,0 cm	5,0 cm	8,0 cm	Figura 20
Pastelaria Marques II	Massa fina	R\$2,50	116 gr	4,0 cm	5,5 cm	9,0 cm	Figura 21
Empadas & Cia	Massa fina	R\$2,90	112 gr	4,0 cm	4,0 cm	7,0 cm	Figura 22
Kassiu's Lanchonete	Massa podre	R\$2,75	115 gr	3,5 cm	5,0 cm	7,0 cm	Figura 23
Chaminé	Massa fina	R\$3,50	50 gr	3,0 cm	5,0 cm	6,0 cm	Figura 24
	Massa podre	R\$2,50	78 gr	4,0 cm	5,0 cm	7,0 cm	Figura 25
Padaria Pão Nosso	Massa podre	R\$0,53/kg	22gr	2,5 cm	3,0 cm	5,0 cm	Figura 26
Pastelaria Marques I	Massa de pão	R\$ 3,80	110 gr	3,0 cm	6,5 cm	9,0 cm	Figura 27
Simonelis restaurante e Pastelaria	Massa fina	R\$3,00	91 gr	4,0 cm	6,0 cm	8,0 cm	Figura 28

Pastelaria Maricota	Massa Podre	R\$2,50	71 gr	3,0 cm	6 cm	7,0 cm	Figura 29
Ponto Du Café	Massa Fina	R\$3,00	108 gr	3,0 cm	5,5 cm	8,0 cm	Figura 30
Tenda Árabe	Massa Fina	R\$3,20	60 gr	3,0 cm	5 cm	7,0 cm	Figura 31

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

A República da Empada localizada no calçadão da Rua do Comércio, nº 1923 é um estabelecimento que apresenta uma enorme variedade de sabores de empadas como: frango, frango com bacon, frango com catupiry, frango com cheddar, frango com palmito, frango com milho, camarão, camarão com catupiry, palmito, palmito com catupiry, peito de peru, lombo com cheddar, tomate seco, calabresa, bacalhau, carne seca, pizza, 4 queijos, banana, brigadeiro. Local de grande movimentação na rua do comércio que faz a venda direta de seus produtos e não revende para outros pontos. Segundo o proprietário a empresa aceita encomendas feitas para consumo próprio no qual o cliente deve buscar o pedido.

A Degusta é um ponto pequeno para a venda de salgados assados localizada na Rua Major Claudiano, nº 2525. A empresa confecciona empadas no sabor de frango e palmito, mas segundo a dona do estabelecimento os salgados mais procurados em seu ponto são a esfiha e o hambúrguer.

A Pastelaria Marques I localizada na Rua General Telles, nº 1257 tem como sabor a empada de frango e palmito. Já a Pastelaria Marques II localizada na Rua Campos Salles, nº 2008 vende empadas sabor frango.

A Empadas & Cia encontra-se na Rua Major Claudiano, nº 2381 no qual seus principais produtos são as empadas de frango, bacalhau, palmito e milho. Segundo D(a) Helen, proprietária, seus produtos são destinados diretamente para os consumidores finais de modo a não existir sua revenda. A empresa de empadas abriu no ano de 2000 somente com a venda de empadas do sabor frango e atualmente além de produzir mais dois sabores de empadas ela confecciona esfihas de carne.

O estabelecimento Kassiu's Lanchonete localizado na Rua Campos Salles, nº 2290 e sua confecção com empadas são nos sabores de frango e palmito. O proprietário não demonstrou interesse na revenda de seu produto para outros estabelecimentos e quando questionado sobre aumentar a variedade de sabores alegou que não tem interesse uma vez que seu estabelecimento foca mais a venda de suas tortas.

A Chaminé Salgados & Buffet localizada na Rua Thomaz Gonzaga, nº 1684 com certeza é um dos concorrentes indiretos mais fortes para um novo entrante por ter uma marca já estabelecida no mercado desde 1980, ou seja, 35 anos na venda de salgados. Sua confecção de salgados começou com a venda de coxinhas cremosas e espetinhos no sabor frango. Apresenta confecção de empadas no sabor de frango com palmito misturado ambas feito com massa podre (farelenta ou quebradiça) ou massa fina (firme). Quando questionado a respeito da revenda de sua empada a proprietária disse não ter revendido até o momento e caso alguém cliente deseje revende-los ela fornecerá a um valor de R\$2,50. Este valor de revenda de acordo com os dados levantados na pesquisa demonstra que está muito elevado, chegando praticamente no valor de venda de alguns estabelecimentos.

A Padaria Pão Nosso localizada na rua Padre Anchieta, nº 2163 é uma das padarias mais tradicionais da cidade de Franca com sua fundação em 1935. A padaria começou a confecção de empadas no formato mini no sabor de frango, palmito e bacalhau que todas são vendidas por quilo e quando questionado a respeito da confecção de empadas maiores para revenda eles disseram foi afirmado que no momento não faz parte dos planos da empresa.

Simoneles Restaurante e Pastelaria é um estabelecimento localizado na Rua General Telles, nº 1395 com especialidade em comida caseira, salgados assados e fritos. A empresa começou a confecção de empadas no sabor frango e palmito e possui grande saída de salgador por se localizar em frente à estação de ônibus da cidade o que lhe garante um fluxo muito grande de clientes segundo o proprietário.

O Ponto Du Café localizado na Rua Marechal Deodoro, nº 1632 é estabelecimento com mais de 45 anos de funcionamento que fica localizado na rua do comércio de Franca que tem como principal característica a venda de assados. Estabelecimento muito acolhedor e aconchegante que começou sua confecção de empadas no sabor de frango, palmito e bacalhau e segundo o proprietário a empresa não revende seus produtos no momento.

A Tenda Árabe está no mercado a mais de 15 anos com sua fundação no ano de 2000 localizada a Av. Dr. Ismael Alonso Y Alonso, nº1240. A empresa começou na confecção de



A Tabela 7 mostra as características dos dois concorrentes diretos que fornecem empadas para o centro da cidade de Franca. Observa-se que as duas empresas vendem e revendem seus produtos por preço relativamente similares.

Tabela 7 - Característica dos concorrentes diretos

Nome	Tipo de Empada	Valor de Venda	Valor de Revenda	Peso	Altura	Tamanho da Base	Tamanho da Tampa	Imagem da Empada (Apêndice)
Adriana	Massa Fina	R\$ 2,50	R\$ 1,80	84 gr	2,5 cm	6 cm	8 cm	Figura 32
Maria Chiquinha	Massa Podre	R\$ 2,50	R\$ 1,75	124 gr	5 cm	5 cm	8 cm	Figura 33

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

### 1) Adriana

A empresa da Adriana se caracteriza pela produção focada em empadas e seus produtos apresentam grande aceitação na região central de Franca, uma vez que dos pontos pesquisados como possíveis clientes ela revende seus produtos para sete pontos como: Casa Emiliano Café, Pastelaria 9 de Julho, Pastelaria do Vovô, pastelaria do Vovô 3, Rafa Pastelaria e Senhor Café. A Adriana faz a entrega de seus produtos para seus clientes de modo que estes não tenham que se deslocar para busca-los, o que dá certo conforto para seus clientes. Deste modo pode ser considerada uma concorrente forte por ter um produto com boa aparência e atender seus clientes em seus próprios estabelecimentos.

### 2) Maria Chiquinha

Maria Chiquinha é um estabelecimento localizado na Av. Champagnat, nº 1771 e seus sabores de empada são de frango e palmito. A empresa Maria Chiquinha tem um ponto estabelecido no centro de Franca, no qual apresenta fabricação de um mix elevado de salgados como empada, esfiha, enroladinhos fritos e assados, coxinha. Está empresa ao contrário da

Adriana não faz a entrega de seus produtos para seus clientes, de modo que quem queira revender seus produtos devem ir até sua empresa para pega-los.

A empresa vende seus produtos para a revende em dois estabelecimentos no centro de Franca, que são: Bar do Inécio e Café do Theo.

#### **4.2.3 Análise dos fornecedores**

As matérias prima utilizadas pela Empadaria São Joaquim são produtos perecíveis que devem ser transportados pelos fornecedores de modo adequado para quando chegarem a empresa apresentem boas condições de uso e além disso os fornecedores devem apresentar pontualidade nos dias de entrega de seus produtos.

Desse modo a empresa com seus 10 anos de experiência de mercado procura sempre manter uma relação saudável e de confiabilidade com seus fornecedores e ao mesmo tempo ter no mínimo dois fornecedores das suas principais matérias primas. Essa estratégia dos dois fornecedores segundo o proprietário da empresa é para utilizar o poder de barganha de modo a conseguir o produto de qualidade e um bom preço, e avalia também que caso um fornecedor tenha dificuldade na entrega do produto poderá recorrer ao outro tendo a mesma matéria prima e com uma diferença de preço pequena.

Um dos fatores que motiva a empresa a desenvolver um novo mercado é o fato de dois dos principais fornecedores das matérias primas para a confecção dos produtos da Empadaria São Joaquim encontram-se na cidade de Franca: SÓ SABOR ATACADO E SABOR DE ALIMENTOS localizado na (-20.531045, -47.416220) fornece o frango e o TRIGO & CIA localizado na (-20.552967, -47.437020) fornece a farinha, e como não teria que fazer a entrega a uma distância de aproximadamente 60 km o custo par a aquisição dessa mercadoria tende a diminuir e ao mesmo tempo a empresa poderá fazer estoques menores.

#### **4.3 Analise do mix de marketing (4P's)**

Atualmente a Empadaria São Joaquim atende a 53 pontos fixos e mais os clientes que ligam diariamente para pedir seus produtos. A empresa há 10 anos começou seu comércio com as empadas no sabor frango e palmito, e com os anos procurou diversificar seus produtos sempre focando na qualidade da matéria prima e na confecção do produto a fim de conquistar novos clientes e fideliza lós. Fazendo deste modo uma relação fornecedor-consumidor criando relação com os clientes de modo a proporcionar satisfação maior que a dos concorrentes de modo a conseguir um relacionamento duradouro e de benefícios para ambos.

O proprietário da empresa afirma que desde o início as empadas são o principal produto a ser vendido dentre os que produzem. Os salgados feitos na Empadaria São Joaquim são: Empada, empanada, esfiha, hambúrguer, enroladinho, empadão (torta salgada), torta holandesa, torta tricolor, torta alemã. A Tabela 9 apresenta características do produto empada que é foco do estudo.

Tabela 8 - Empadaria São Joaquim

Valor de Venda	R\$ 2,00
Valor de Revenda	R\$ 1,60
Altura	3 cm
Peso	95 gr
Tamanho da Base	5 cm
Tamanho da Tampa	8 cm
Imagem da Empada (Apêndice)	Figura 34

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Em relação ao preço praticado na venda e revenda de seus produtos a Empadaria São Joaquim procura praticar um preço-justo com seus clientes, em que a empresa venha a ter um lucro e o cliente receba um produto de qualidade. E observando que seus preços de venda e revenda são inferiores que seus concorrentes diretos e indiretos na cidade de Franca a Empadaria São Joaquim poderia utilizar-se dessa estratégia para adentrar no mercado.

Com a experiência adquirida percebe-se que os clientes de alta renda fazem pedidos com maior frequência, maior volume para consumo em suas residências ou reuniões. Já os clientes com uma renda um pouco menor são consumidores de varejo que procuram os produtos em pontos de venda como bares, supermercados e conveniência.

A Empadaria São Joaquim faz a distribuição de suas empadas em 53 estabelecimentos como bares, lanchonete, supermercado e conveniências de modo que as empadas estejam disponíveis para seus clientes desde o começo do dia. A empresa tem 2 veículos destinados

as entregas dos produtos, destes um percorre a parte de cima da cidade e o segundo a parte de baixo para que o produto possa chegar ainda quente nos estabelecimentos. Em caso de encomendas feitas por pessoas físicas a empresa se organiza de modo a entregar o produto quente no lugar e hora estabelecido pelo cliente.

Em relação à promoção de seus produtos a empresa ainda caminha lentamente, pois o único meio de propaganda de seus produtos é por meio da qualidade encontrada pelas pessoas quem venham a consumir o produto, de modo que a maioria dos clientes que a empresa possui foi por meio do “boca-boca”. De acordo com o proprietário a empresa pretende aumentar seus meios de comunicação com o cliente uma vez que já preparou cartão de visita, panfletos, e discurso nas rádios da cidade.

## **5 Discussões e Resultados**

Um dos resultados analisados é os dados desatualizados fornecidos pela Secretaria de Desenvolvimento em que muito dos estabelecimentos fornecidos já deixaram de existir e mesmo assim continuam catalogados e o fato de outros pontos que estão em funcionamento não foi catalogado pelo órgão da prefeitura, o que limitou um pouco o trabalho.

No estudo delimitou-se uma região do centro da cidade de Franca como uma amostra não probabilística que foi determinada com o auxílio da ferramenta geomarketing. O quadrante tem como limite as 3 principais avenidas com um intenso fluxo de veículos e pessoas. Na amostra foi feito o levantamento de estabelecimentos que poderiam se tornar clientes na compra das empadas clientes, dos concorrentes (diretos e indiretos) vendedores do mesmo produto e dos fornecedores de matérias prima que seriam utilizados na confecção das empadas principalmente. Isso pode ser visto na Figura 14.

Figura 14 - Relação cliente x concorrente



Isso mostra que a região Central do estudo está aberta a entrada de produtos de outras localidades, o que dá uma animada nos novos entrantes.

No levantamento de dados a respeito dos **concorrentes indiretos** observou-se que os valores praticados na venda de seus produtos para o consumidor final vão de R\$2,50 a R\$3,80 e ao fazer uma média observa-se que o valor de venda da empada no mercado está em torno de R\$ 3,00. Hoje a Empadaria São Joaquim como mostrado na Tabela 9 tem um valor de venda de R\$ 2,00 que é um fator positivo para a empresa que deseja conseguir desenvolver um novo mercado, no qual poderá atrair os novos clientes pelo preço praticado na venda de seu produto.

No caso dos **fornecedores** a empresa poderá utilizar um maior poder de barganha uma vez que além dos seus dois principais fornecedores encontrarem-se na cidade, existem também grandes supermercados e atacadistas fazendo com que eles concorram entre si e a empresa possa conseguir adquirir um produto com preço melhor. Outro ponto a se analisar é o tempo de entrega dos fornecedores que tende a diminuir uma vez que se encontram na mesma cidade e uma diminuição de estoque acarretando na redução dos custos da empresa.

Com relação aos compostos de marketing que é a base do marketing para alcançar os objetivos de venda a empresa devem conhecer os 4 Ps. Com a análise das informações fornecidas pelo dono da empresa pode-se ter um melhor entendimento do mix de marketing que tem como finalidade o um alvo que no caso os clientes de franca.

Segundo informações fornecidas pela empresa a empada foi um dos primeiros **produtos** confeccionados e é foco da empresa manter a qualidade de modo a atender seus clientes para que sempre voltem a comprar. A empresa sempre procurou ao longo destes anos em manter as mesmas características de estética, embalagem e sabor da empada o que não é fácil uma vez que os próprios fabricantes fornecem seus produtos (por exemplo: farinha) com propriedades diferentes, pois depende do lote de produção. Portanto, como a empresa sempre preocupou em satisfazer as necessidades de seus clientes, tirando informações a respeito do sabor, cremosidade, sal, textura vem conseguindo manter a qualidade e atender seus clientes.

A empresa analisando o mercado da cidade de São Joaquim da Barra e fazendo as contas a respeito do custo indireto e direto na confecção das empadas procura praticar um **preço** justo de modo a atender seus clientes tanto os que compram para revender como os que adquirem para consumo próprio, no qual a estratégia adotada para atender a cidade é vender em grande quantidade a um preço menor ao invés de colocar preços muito altos, o que deixaria de

atender determinados clientes. Já para a entrada na cidade de Franca ao se analisar os preços praticados pelos concorrentes na Tabela 6 e Tabela 7 a empresa pode adotar a estratégia de entrar com preços menores e conseguir conquistar os potenciais clientes.

A empresa na **distribuição** de seus produtos pretende adotar a mesma estratégia em utiliza em sua cidade de modo a fazer as entrega dos salgados na parte da manhã, de modo ter o produto esteja disponível nas prateleiras para atender os consumidores finais desde o café da manhã até o momento em que o comércio feche. Estas entregas poderão ser feitas de carro ou de triciclos de modo a chegar o mais rápido e ainda quente ao cliente.

A empresa na **promoção** de seus produtos e marca utiliza somente o “boca a boca” deixando de utilizar a seu favor a publicidade, diferentes tipos de mídia ou mesmo feiras e eventos. Essa demora na busca de meios para a promoção de seus produtos é prejudicial para a empresa, em que já teve casos em que pessoas de cidades de fora já chegaram à cidade a procura das empadas, mas por não ter meios de promoção a empresa deixou de atender. Por isso, a empresa deve procurar meios para a divulgação de seus produtos.

## **5.1 Proposta de Matriz SWOT para empresa**

A matriz SWOT ajuda a empresa na formação de estratégias de negócios uma vez que analisa o ambiente interno (microambiente) e externo da empresa (macroambiente). Uma vez que levantado dados a respeito dos dois ambientes a empresa poderá levantar os pontos fortes e fracos além das oportunidades e ameaças de modo a tomar uma melhor decisão estratégica.

A Matriz SWOT para a empresa Empadaria São Joaquim pode ser elaborada uma vez que com o auxílio do geomarketing, das 5 forças de Porter e do composto de marketing pode-se levantar dados a respeito do mercado de Franca como dos possíveis clientes na cidade, dos concorrentes indiretos e dos fornecedores para que fossem analisados nos quatro pontos principais: Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça.

### **5.1.1 Forças**

- Fácil acesso aos insumos: na cidade de Franca encontram-se alguns 2 dos fornecedores das principais matérias primas para a confecção dos produtos (farinha e frango) e também há o fato de ser uma cidade em que se encontram grandes atacadistas e mercados como Savegnago, Makro Atacadista e o Atacadão;
- Experiência de mercado: o proprietário por gerenciar a empresa por mais de 10 anos conta com essa experiência no momento de desenvolver o mercado em outra cidade;

- Logística própria: a empresa poderá estudar as melhores rotas para chegar a seus clientes, de modo a sempre buscar caminhos menores ou que tenham maior velocidade;
- Alta capacidade produtiva e processos organizados: a empresa apresenta uma organização em seu ambiente de trabalho e atualmente uma capacidade produtiva de 70 empadas a cada 30 minutos, fazendo com que atenda seus clientes na hora combinada;
- Preço menor que os concorrentes: como observado tanto os concorrentes diretos como os indiretos apresentam valor de venda e revenda maior que os praticados pela Empadaria São Joaquim, o que pode ser um atrativo para os clientes;
- Entrega dos produtos a pessoa física: a empresa prioriza a entrega de seus produtos para seus clientes, o diferentemente da Maria Chiquinha que faz com que o cliente venha buscar os produtos em seu estabelecimento;
- Empresa familiar: empresa familiar no qual participam o pai, mãe e dois filhos faz com que estes queiram ver a empresa crescer cada vez mais.

### **5.1.2 Fraquezas**

- Expansão acelerada: A empresa ao entrar num mercado novo pode sofrer caso venha a ter uma elevada demanda e não consiga atendê-los de modo a perder os clientes. E por Franca ser uma cidade 6 vezes maior que a cidade de São Joaquim da Barra, a empresa pode vir a encontrar dificuldades na entrega de produtos em vários estabelecimentos, uma vez que prioriza a entrega de seus produtos ainda quentes;
- Localização: a empresa ainda não possui um local na cidade de Franca para a comercialização de seus produtos;
- Marketing: a empresa ainda não utiliza meios de divulgação de seus produtos, deixando que estes sejam vendidos de acordo com os pedidos que vão aparecendo.
- Nome da empresa e logo

### **5.1.3 Oportunidades**

- Abrir um ponto em um mercado novo: o proprietário apostando na qualidade de seu produto vem amadurecendo esta ideia de abrir um novo ponto em outra cidade há dois anos. Desse modo, este acredita que seu produto será bem aceito no novo mercado;
- Avanço tecnológico: o surgimento de novas tecnologias e maquinários poderá fazer com que a capacidade produtiva de empresa venha a aumentar.

#### **5.1.4 Ameaças**

- Aumentar a concorrência pelo mesmo estabelecimento;
- Setor de fácil acesso: o aumento no número de concorrentes que fornecem produtos similares ou substitutos fará com que o retorno financeiro planejado pela empresa reduza.
- Crise econômica

## 6 Considerações finais

Uma empresa que pretende desenvolver um novo mercado deve se conhecer internamente e meio externo no qual está inserido para que não venha a fazer investimentos errôneos e contar com a sorte para sua sobrevivência no mercado. A Empadaria São Joaquim até o momento não tinha nenhuma informação a respeito dos possíveis clientes potenciais e também nem sequer levantou informações a respeito de concorrentes no ramo de empadas, pois este é o nicho que pretende entrar na cidade.

A partir dos dados fornecidos pela prefeitura de Franca-SP a respeito da localização de supermercados, bares, lanchonetes e padarias observou-se um enorme número de dados brutos que deveriam ser analisados e para isso dividiu a cidade em cinco zonas (Nordeste, Noroeste, Sudeste, Sudoeste, Centro) no qual para o estudo foi escolhido à amostra Zona Central. Foi realizada uma visita em todos os pontos do centro para ter uma veracidade de informações e observou-se que vários pontos fornecidos pela prefeitura já deixaram de existir.

Com o uso da ferramenta de geomarketing com o auxílio das 5 forças de Porter e do composto de marketing observou que no centro da cidade encontram-se 43 potenciais clientes, no qual 6 deles compram empadas diretamente de empresa da Adriana e 2 da Maria Chiquinha que são concorrentes diretos. Há também que há 12 concorrentes indiretos que vendem seus produtos e não praticam a revenda. Com isso conclui-se que há potenciais clientes para a aquisição dos produtos e ao mesmo tempo a empresa deve preocupar-se com os concorrentes.

As práticas de geomarketing com um recorte geográfico na região central de Franca possibilitou a empresa a criação de um banco de dados atualizados a respeito dos clientes, concorrentes e fornecedores. Os dados levantados da localização destes, preços praticados pelos concorrentes geram informações que servirão de norte de como o proprietário tomará decisão de planejamento. Uma das possibilidades observadas é o preço dos concorrentes que é elevado em relação ao da empresa, o que poderia ser um modo de entrar no mercado.

Por meio do levantamento da Matriz SWOT que gerou informações sobre o ambiente interno e externo pode-se observar que a Empadaria São Joaquim apresenta uma fraqueza de marketing que é fundamental para quem procura desenvolver um novo mercado. Pode-se observar que os concorrentes como Maria Chiquinha, Tenda Árabe, Chaminé e Padaria Pão Nosso utilizam como estratégia para chegar a seus clientes sites na internet com as fotos de seus produtos, cartão de visita e os veículos de entrega apresentam o logo da empresa com informações de endereço e telefone. Nestes pontos a empresa do estudo não apresenta

nenhum destes tipos de marketing, ficando atrás de seus concorrentes. Deste modo a empresa precisa melhorar suas estratégias de marketing e fazer com que os clientes venham a conhecer seus produtos podendo começar com cartões de visitas e posteriormente ir agregando com carros personalizados, sites e anúncios em rádios.

### **6.1 Propostas para trabalhos futuros**

Sugere para as próximas ações uma ampliação de estudo considerando as outras macrorregiões levantadas e um estudo sobre o custo de implantação da empresa e também do marketing para a empresa Empadaria São Joaquim.

## 7 Referências

- ANSOFF, H.I.; MCDONNELL, E.J.; **Implantando Administração Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARANHA, F. **Sistemas de Informação Geográfica: uma arma estratégica para o database marketing**. ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.36, n. 2, p. 12-16, Abr./Maio/Jun. 1996.
- Barney, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. *Journal of Management*. v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991
- BNDES - **Perspectivas do investimento 2015-2018 e panoramas setoriais**. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2842/7/Perspectivas%20do%20investimento%202015-2018%20e%20panoramas%20setoriais\\_atualizado\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2842/7/Perspectivas%20do%20investimento%202015-2018%20e%20panoramas%20setoriais_atualizado_BD.pdf)>. Acesso em: 26 de out. de 2015.
- BNDS – **Porte de empresa**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/porte.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html)>. Acesso em: 04 fev. de 2016.
- BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L.; **Vantagem Competitiva e sua Relação com o Desempenho – uma Abordagem Baseada em Valor**; RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, art. 2, pp. 360-380, Maio/Jun. 2012.
- BORGES JR, A. A.; LUCE, F. B.; **ESTRATÉGIAS EMERGENTES OU DELIBERADAS: um estudo de caso com os vencedores do prêmio Top de Marketing da ADVB**. RAE, v. 40, n. 3, p. 37, 2000.
- CASADO, J. C. A.; LUQUE, R.H.; **Geomarketing: marketing territorial para vender y fidelizar más**. ESIC Editorial, 2012.
- CHASCO, C. (2003).; **El geomarketing y la distribución comercial**. *Investigación y Marketing*, (79), 6-13.
- CHASCO, Y. C et al.; **El geomarketing y la distribución comercial**. EconWPA, 2004.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. Tradução da 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CHURCHILL, G. A.; PETER, J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- FAGUNDES, A.F.A. et. al. **Geomarketing: Um Estudo de Caso de Uma Empresa de Telecomunicações**. III Encontro de Marketing da ANPAD. Curitiba/PR – 14 a 16 de maio de 2008.
- FERREL, O.C.; MICHAEL, D.H. **Estratégia de marketing**. Tradução da 4 ed. – São Paulo: Cenange Learning, 2009.
- FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R.; **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas [Saturation sampling in qualitative health research: theoretical contributions]**. *Cad saúde pública*, 24(1), 17-27, 2008.
- GIL, A. C. (2010). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. – São Paulo: Atlas, 2010.
- GONZALEZ, M. O. A.; TOLEDO, J. C; **A integração do cliente no processo de desenvolvimento de produto: revisão bibliográfica sistemática e temas para pesquisa**; *Produção*, v. 22, n. 1, p. 14-26, jan./fev. 2012.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. Pioneira Thomson Learning, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/uf.php?lang=&coduf=35&search=sao-paulo>>. Acesso em 27 de jan. de 2016.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. 13 ed. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAS CASAS, A. L; **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MELO, D. A.; **Discussão sobre a problemática na interface entre as funções marketing e produção**. Prod. [online]. 1995, vol.5, n.1, pp. 79-90. ISSN 0103-6513.

- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionado**. 4º Edição. Porto Alegre, Bookman, 2006.
- MIRANDA, C.M.C.; ARRUDA, D.M.O. **A evolução de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX**. RIMAR – Revista Interdisciplinar de Marketing, v.3, n.1, p. 40-57, Jan./Jun. 2004.
- OLIVEIRA, D.P.R.; **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, D.P.R.; **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- RIBEIRO, A.H.P.; GRISI, C.C.H.; SALIBY, P.E.; **Marketing de relacionamento como fator chave no mercado de seguros** RAE • v. 39 • n. 1 • Jan./Mar. 1999 São Paulo, v. 39 • n. 1 • p. 31-41; RAE - Revista de Administração de Empresas • Jan./Mar. 1999.
- PORTER, M.E.; **Estratégia Competitiva**, Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2º Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PORTER, M.E.; **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. 22º Edição. Editora Campus. Rio de Janeiro: Campus. 1989.
- PROPAN, **Performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2014**. Disponível em: <http://www.propan.com.br/institucional.php?idcat=9>. Acesso em: 26 de out. de 2015.
- ROCHA, A.; CHRISTENSES, C. **Marketing: Teoria e pratica no Brasil**. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, W. C. et al. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, v. 90, 2006.
- SERAFIM, V. F. D. M.; **Sistemas de Informação de Marketing, Geomarketing e níveis estratégicos em Organizações no Brasil**. 2015.
- SILVA, C. A.; **Mercado de comida japonesa no Distrito Federal: análise das oportunidades de negócio por meio de Geomarketing e Máquinas de Suporte Vetorial**. 2015.
- SOUZA, A. M. GRIEBELER, D.; GODOY, L. P. **Qualidade na prestação de serviços fisioterápicos – estudos de caso sobre expectativas e percepções de clientes**. Produção, v.17, n.3, p.435-453, 2007.
- SUN TZU. **A Arte da Guerra: os treze capítulos originais**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2006.
- TOALDO, A.M. M; LUCE, F.B.; **Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing**; RAE - v. 46- n°4; p.25-35; OUT./DEZ. 2006.
- TURRIONI, J. B; MELLO, C.H.P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção** [Apostila de Mestrado]. Itajubá: Universidade Federal de Itajubá, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção; 2012.
- WHITTINGTON, R; **O que é estratégia**; São Paulo: Thonson Learning, 2006.

## APÊNDICE

Tabela 9 - Coordenada geográfica de todos os possíveis clientes na região central

<b>Nome</b>	<b>Latitude</b>	<b>Longitude</b>
Lanchonete Sucos	-20.53134	-47.40127
Bar Grids	-20.53152	-47.40274
Lanchonete e Sucos	-20.53134	-47.40127
Astro	-20.53188	-47.39998
Fogazzaria & Cia	-20.53205	-47.39752
Supermercado Francano	-20.53248	-47.39758
Lanchonete Corujão Dog	-20.53267	-47.39675
Bar do Carlão	-20.53301	-47.4036
Le Bolos Caseiros	-20.53490	-47.40537
Reis do Café	-20.53499	-47.40054
Bookafé	-20.53547	-47.4014
Zé Moleque Salgados	-20.53581	-47.40256
Fubs Lanchonete	-20.54595	-47.4045
Pastelaria Central	-20.53626	-47.40344
Crédito Café	-20.53642	-47.40369
Pastelaria G5	-20.53626	-47.40322
Pastelaria 9 de Julho	-20.53646	-47.40282
Quentinho Pão de Queijo e Companhia	-20.53680	-47.40383

Pastelaria Rubim Cintra	-20.53685	-47.4030
Pastelaria do Vovô	-20.53676	-47.40258
Restaurante lanchonete Terminal	-20.53713	-47.4036
Recheio Sabor Salgados	-20.53755	-47.40403
Júlio Pastelaria	-20.53737	-47.40255
Café Globo	-20.53741	-47.40189
Nosso Café	-20.53805	-47.40203
Senhor Café	-20.53755	-47.40136
Pastelaria do Vovô	-20.53681	-47.39983
Mineiro Suco e Lanches	-20.53629	-47.39842
Fornalha Salgados	-20.53726	-47.39962
Cantinho Mineiro	-20.53745	-47.39871
Água na Boca	-20.53823	-47.39978
Néctar Sucos	-20.53871	-47.40011
Divina Gula	-20.53891	-47.401
Café do Theo	-20.53982	-47.40169
Casa Emiliano Café	-20.54186	-47.40303
Fogazzaria & Cia	-20.53205	-47.39752
Supermercado Francano	-20.53248	-47.39758
Lanchonete Corujão Dog	-20.53267	-47.39675
Posto Caçula	-20.53573	-47.39341

Supermercado Savegnado	-20.5405	-47.39632
Casa Verde	-20.54032	-47.39772
Bar do Início	-20.54087	-47.39895
Sabor Mineiro Bar e Restaurante	-20.54249	-47.40073
Padaria 3 Colinas	-20.54296	-47.39672

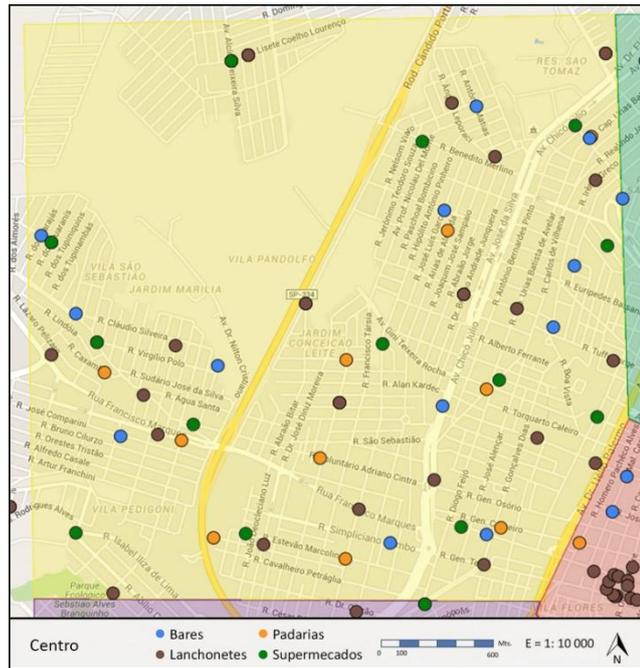
Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Tabela 10 - Coordenadas geográficas da amostra de concorrentes indiretos

<b>Nome</b>	<b>Latitude</b>	<b>Longitude</b>
República da Empada	-20.53172	-47.40036
Degusta	-20.53200	-47.39935
Pastelaria Marques II	-20.53210	-47.39866
Empadas & Cia	-20.53237	-47.39947
Kassiu's Lanchonete	-20.53364	-47.39897
Chaminé	-20.53457	-47.39924
Padaria Pão Nosso	-20.53512	-47.39737
Pastelaria Marques I	-20.53720	-47.40373
A Simonelis	-20.53738	-47.40319
Padaria Maricota	-20.53828	-47.39983
Ponto Du Café	-20.53949	-47.39338
Tenda Árabe	-20.54423	-47.39725

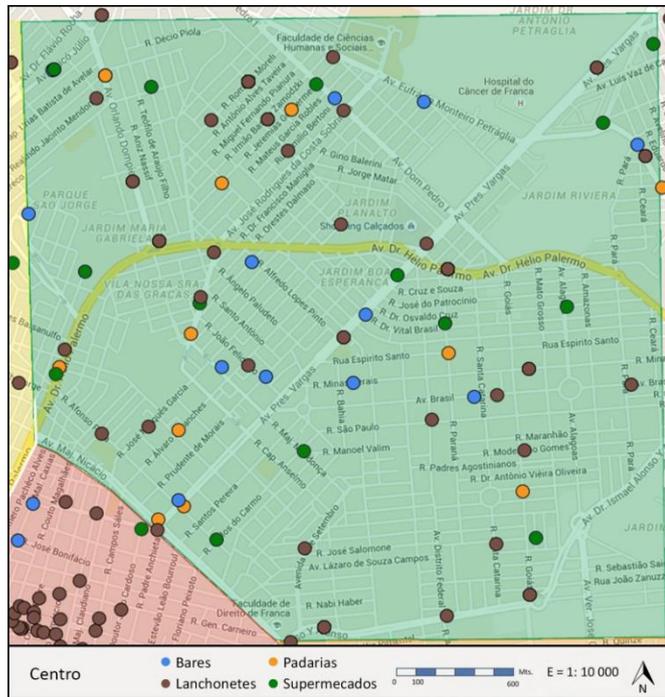
Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 15 - Potenciais Clientes da Zona Noroeste



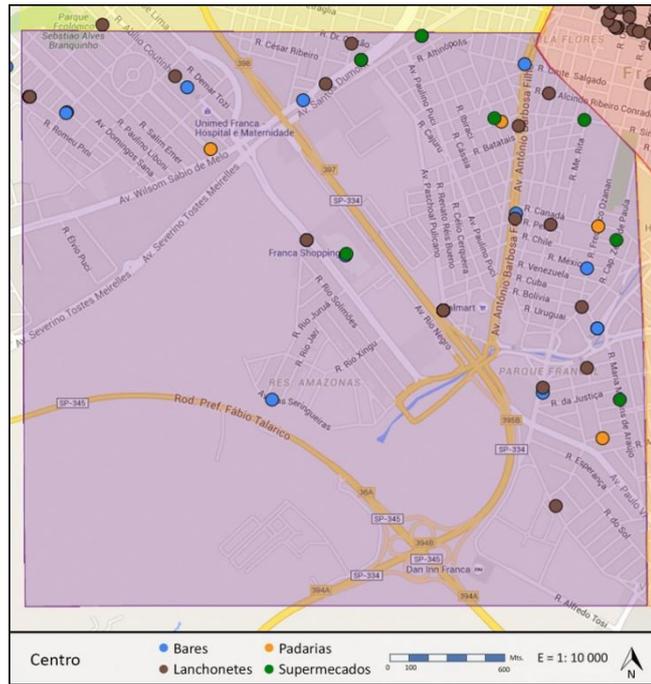
Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 16 - Potenciais Clientes da Zona Nordeste



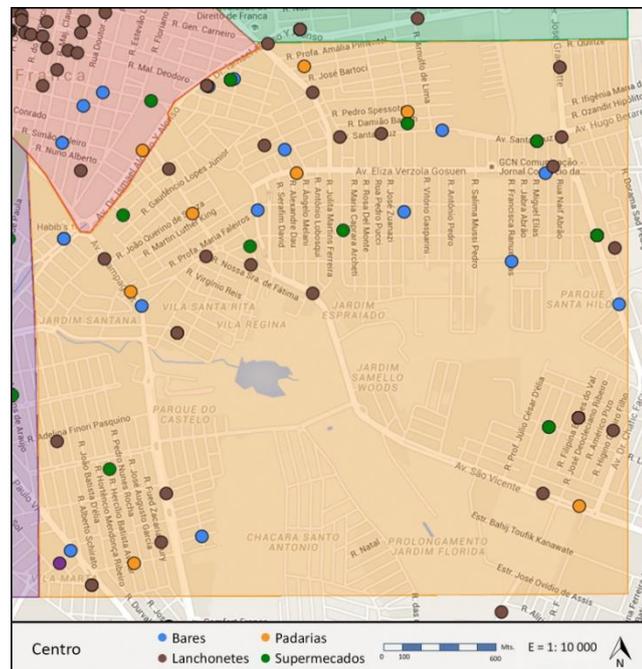
Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 17 - Potenciais Clientes da Zona Sudoeste



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 18 - Potenciais Clientes da Zona Sudeste



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 19 - Empada da República da Empada



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 20 - Empada da Degusta



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 21- Empada da Pastelaria Marques II



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 22 - Empadas da Empadas & Cia



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 23 - Empada da Kassiu's Lanchonete



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 24 - Empada de massa fina da Chaminé



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 25 - Empada de massa podre da Chaminé



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 26 - Empada da Padaria Pão Nosso



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 27 - Empada da Pastelaria Marques I



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 28 – Empada da Simoneles Restaurante e Pastelaria



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 29 - Empada da Pastelaria Maricota



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 30 - Empada do Ponto Du Café



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 31 - Empada da Tenda Árabe



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 32 - Empada da Adriana



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 33 - Empada da Maria Chiquinha



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015

Figura 34 - Empada da Empadaria São Joaquim



Fonte: Elaborado pelo autor, 2015