



CENTRO UNIVERSITARIO DE BRASÍLIA – UniCEUB
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FATECS
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E
MARKETING/PUBLICIDADE E PROPAGANDA
PROJETO DE CONCLUSÃO DE CURSO
PROFESSOR ORIENTADOR: MAURO CASTRO DE AZEVEDO E SOUZA

ANA CLARA SANTOS CHAVES

JAQUELINE DE SOUZA GOMES DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CHOCOLATERIA CACAHUÁ

Brasília, DF

2012

ANA CLARA SANTOS CHAVES
JAQUELINE DE SOUZA GOMES DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CHOCOLATERIA CACAHUÁ

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora do Centro Universitário - UniCEUB, como exigência parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação e Marketing/Publicidade e Propaganda, sob orientação do professor Mauro Castro de Azevedo e Souza.

Brasília, DF

2012

ANA CLARA SANTOS CHAVES
JAQUELINE DE SOUZA GOMES DA SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CHOCOLATERIA CACAHUÁ

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Comunicação e Marketing/Publicidade e Propaganda pelo Centro Universitário de Brasília - UniCEUB. Banca examinadora:

Brasília, DF, 14/06/2012.

Mauro Castro de Azevedo e Souza

Bruno Nalon

Andréa de Farias Cordeiro

É impossível não começar agradecendo a Deus, que sempre me dá forças e fé para atravessar os diversos obstáculos que surgiram e continuam a surgir em minha vida e por me presentear com uma família tão maravilhosa. Agradeço aos meus pais, que são um pedaço de mim, o meu alicerce, orgulho e espelho sempre, em todos os dias.

Ao meu lado também esteve meu namorado, a quem sou muito grata pela ajuda, força, paciência, ideias, sugestões e pelo tão sincero amor e companheirismo. Agradeço também pela nossa filha, Marina, que está a caminho e que me deu muita motivação, coragem e força para prosseguir sem desistir, pois o amor de mãe nos faz ultrapassar barreiras.

Mesmo que lá do céu, sei que contei com a ajuda do meu irmão Lucas que, ao lado do Pai, me iluminou durante o curso com sua inteligência e dedicação. Onde quer que ele esteja, sei que está orgulhoso da minha determinação em continuar na faculdade e chegar até aqui.

Quero também expressar minha gratidão a toda a minha família, que me deu tanto amor e coragem para continuar a caminhada; às minhas queridas amigas, que ao meu lado sorriram e me deram ânimo; aos professores do CEUB; a dona da empresa Cacahuá, Eliane Almeida; ao nosso professor orientador, Mauro Castro; ao professor Bruno Nalon; e a minha companheira de TCC, Jaqueline Gomes, que me deu suporte e apoio para a realização deste trabalho.

Agradeço a todas as pessoas que estiveram comigo durante todo o curso, mesmo que em pensamento, pois sem o apoio de todos esta fase não teria se concluído com tanta alegria e sucesso.

Ana Clara Santos Chaves

Agradeço a Deus, primeiramente, por estar sempre ao meu lado e por ter me dado forças para realizar esta conquista maravilhosa. Contei, também, com as orações de irmãos na fé. Que Deus retribua a cada um infinitamente mais.

Agradeço muito aos meus pais, Amaro e Maria Aparecida, pela dedicação e incentivo aos meus estudos; a minha tia, Narazé, e irmã, Laura, que me ajudaram durante toda esta caminhada; e meu namorado, Wallace, pelo apoio e companheirismo.

Não poderia esquecer-me de agradecer o professor orientador, Mauro Castro, pelos ensinamentos de sabedoria; o meu amigo, Olavo Junior, que me deu dicas e conselhos para a realização deste trabalho; e a minha companheira de TCC, Ana Clara, pelo suporte e incontáveis vezes em que minhas dúvidas e ansiedade foram compartilhadas com ela.

A todos, muito obrigada!

Jaqueline de Souza Gomes da Silva

Dedico este trabalho, com todo carinho, aos meus amados pais, irmão, filha, namorado e a toda família e amigos que tanto me deram força e amor pra alcançar essa vitória.

Ana Clara Santos Chaves

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, que me deu sabedoria para alcançar esta realização. A todos os que, de alguma forma, contribuíram para a sua produção. Em especial, dedico aos meus pais, familiares, namorado e amigos, que me apoiaram para que eu chegasse até aqui.

Jaqueline de Souza Gomes da Silva

RESUMO

Este planejamento estratégico foi desenvolvido para a chocolateria Cacahuá, localizada em Brasília, a fim de norteá-la para um melhor posicionamento da empresa no mercado atual, definindo de forma mais clara os passos da organização, visando objetivos e metas para o seu crescimento. Foi desenvolvido um diagnóstico, a fim de pontuar seus aspectos fortes e fracos, definindo problemas estruturais que vêm impedindo a evolução da empresa, assim como os fatores externos a ela, que podem ser considerados ameaças e/ou oportunidades para o seu crescimento. Por meio de dados relacionados ao mercado, pesquisa bibliográfica, conhecimentos adquiridos em disciplinas do curso e experiência comercial da proprietária da empresa, foi feita a análise dos pontos que são e/ou serão vistos como problemas para a evolução da chocolateria Cacahuá, embasando a formulação de ações estratégicas para a solução dos mesmos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. *Marketing*. Comunicação. Marca.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	9
1.1	OBJETIVO GERAL.....	9
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.3	JUSTIFICATIVA.....	11
2	METODOLOGIA.....	12
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
3.1	MARKETING.....	13
3.1.1	MERCADO.....	14
3.1.2	TIPIFICAÇÃO DE PRODUTOS	15
3.2	COMUNICAÇÃO.....	17
3.2.1	PROPAGANDA.....	18
3.2.2	MARCAS.....	19
3.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	20
4	PROJETO CACAHUÁ.....	27
5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CACAHUÁ.....	30
5.1	NEGÓCIO.....	30
5.2	MISSÃO.....	30
5.3	PRINCÍPIOS.....	30
5.4	ANÁLISE DO AMBIENTE.....	31
5.4.1	AMBIENTE INTERNO.....	31
5.4.2	AMBIENTE EXTERNO.....	33
5.5	VISÃO.....	34
5.6	OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	34
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
	REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

O mercado de chocolates é muito abrangente, pelo fato de ser um alimento adorado pela maioria dos brasileiros, contemplando todas as classes sociais. Portanto, para se destacar entre as várias chocolaterias existentes em Brasília, é preciso se obter uma identidade bem definida e inovadora, assim como estratégias competitivas que ajudem a empresa a se reerguer diante de dificuldades e a orientem durante o percurso para o futuro.

Apesar de contar com poucos concorrentes, pelo nível de sofisticação do seu produto, estratégias competitivas e de comunicação devem ser pensadas, assim como os objetivos que serão o caminho para o sucesso.

Este trabalho é desenvolvido para a chocolateria Cacahuá, que se encontra no mercado há quatro anos e possui uma quantia estabilizada de clientes frequentes há muito tempo. A proprietária Eliane Almeida nunca havia procurado um suporte de marketing para obter auxílio quanto a um planejamento mais concreto de sua empresa, nem para desenvolver uma comunicação mais certa, alegando falta de recursos financeiros, prejudicando o seu crescimento e a conquista de novos consumidores.

A necessidade de um planejamento estratégico surge para que a empresa possua algo mais concreto que possa guiar seus futuros passos. Para isso, ela deve conhecer seu mercado, podendo agir de forma estratégica e melhor posicionada, assim como ampliar sua comunicação.

1.1 Objetivo Geral

Tendo como apoio as teorias abordadas em fontes bibliográficas, o projeto em questão tem como objetivo geral o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico para a chocolateria Cacahuá. A partir dessa pesquisa bibliográfica, o planejamento será iniciado.

O projeto constitui-se em conceituar temas relacionados ao planejamento, como marketing, mercado e comunicação, assim como os que compõem o Planejamento Estratégico em si – negócio, missão, princípios, análise dos ambientes interno e externo; visão; objetivos e estratégias competitivas. Depois de conceituados, os aspectos estruturantes do planejamento são desenvolvidos no decorrer do projeto.

Com a finalidade de auxiliar a empresa a seguir passos planejados e focados, tendo como consequência um melhor posicionamento no mercado atual, este planejamento será desenvolvido a fim de proporcionar à chocolateria um embasamento de ações estratégicas, visando metas e buscando utilizar de maneira eficiente seus recursos.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar e utilizar como apoio o suporte teórico obtido nas fontes bibliográficas;
- b) Citar e descrever assuntos relacionados ao Planejamento, a partir da leitura de teorias encontradas nos livros utilizados como fontes de informação. Temas como marketing, comunicação, marcas, etc.;
- c) Analisar a empresa em questão, juntando todas as informações sobre sua história e características, a fim de definir o negócio em que ela atua;
- d) Definir a missão da empresa, ou seja, o que ela faz para ser útil e obter retorno;
- e) Descrever seus princípios nos quais a empresa se embasa em toda a sua estrutura e características decisórias;
- f) Analisar os ambientes interno e externo à empresa, realizando um diagnóstico, a fim de entender melhor seus aspectos positivos e negativos, assim como os fatores externos a ela que possam influenciá-la positiva ou negativamente, considerados oportunidades ou ameaças para o seu desenvolvimento;

- g) Definir ações estratégicas, a fim de solucionar os problemas que vêm impedindo o crescimento da empresa;
- h) Descrever os objetivos, dividindo a realização das ações estratégias em períodos e estipulando prazos, tendo a visão como meta.

1.3 Justificativa

A empresa Cacahuá está no mercado há quatro anos e, no início, contava com 20 clientes atendidos nas mesas. Há um ano e meio esse número cresceu para 200 e se mantém até hoje, com o total de apenas 80 clientes diferenciados. A proprietária, Eliane Almeida, admite que essa estabilidade existe devido à ausência de investimento em comunicação, por inviabilidade financeira, prejudicando o seu crescimento e a conquista de novos consumidores. Ela diz que a concorrência não é um problema sério, pois seus produtos são de altíssima qualidade, tendo como concorrência direta uma parcela mínima.

Apesar da quantidade de clientes frequentes, a empresa não corresponde às expectativas de retorno financeiros da proprietária, pois os gastos e despesas são altos, dando apenas para manter as contas em dia. A falta de retorno chegou ao ponto de fazer com que a organização chegasse a pensar na possibilidade de encerrar o negócio.

Tendo em vista a falta de recursos financeiros para investimento em planejamento e comunicação, este projeto servirá de auxílio para a empresa se posicionar no futuro, embasando seus passos em ações estratégicas relacionadas à sua comunicação, aos princípios e visões, assim como aos ambientes interno e externo, visando atingir metas e objetivos.

2 METODOLOGIA

Tendo como apoio o auxílio de fontes bibliográficas, a metodologia a ser adotada será a leitura e interpretação de livros de autores como Kotler, Armstrong e Keller, entre outros que lidam com o assunto abordado, além de compreender o ambiente social e cultural do setor.

Primeiramente, serão citados e descritos assuntos relacionados ao Planejamento, onde os livros serão utilizados como fontes de informação. Logo após, o professor orientador avaliará os aspectos abordados no Referencial Teórico, dando auxílio para a continuação do desenvolvimento do projeto.

A partir daí, o Planejamento Estratégico começará a ser realizado de fato, pois serão definidos os fatores que o estruturam, como negócio, missão, princípios da empresa, visão e objetivos, assim como a análise dos ambientes interno e externo da Cacahuá, sendo realizado o diagnóstico dos aspectos estruturais, positivos ou negativos, que levarão ao desenvolvimento de estratégias que utilizadas como base para a empresa a tomar decisões focadas e planejadas.

As ameaças e oportunidades oriundas do ambiente externo também serão descritas e avaliadas com relação à influência que podem exercer no desenvolvimento da empresa. Após o término de toda esta etapa, o professor orientador analisará o que foi descrito e, por fim, serão definidas estratégias de competitividade que possam auxiliar a empresa a tomar as decisões corretas diante dos problemas verificados em sua estrutura.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Marketing

Marketing é definido como uma comercialização que se baseia no processo de troca. Os indivíduos e organizações se desenvolveram e começaram a necessitar de serviços e produtos variados, passando a criar especialidades, ou seja, os que se destacavam produzindo algo começaram a se dedicar àquilo. A partir daí, o processo de troca ficou mais fácil, pois todos se beneficiaram com a maior qualidade e produtividade (LAS CASAS, 2010). Para Cobra (2009, p. 4):

O verdadeiro papel do marketing é administrar a demanda de bens e serviços, estimulando o consumo de um bem ou serviço que, por suas características intrínsecas, atenda a necessidades e desejos específicos de determinadas pessoas.

A troca acontece quando alguém oferece um produto com o recebimento de outro benefício. Para que essa troca se realize, as empresas utilizam o marketing a fim de conquistar os consumidores, atingindo seus objetivos e metas de vendas (COBRA, 2009). Segundo Kotler e Armstrong (2000, p.7), “marketing significa administrar mercados para dar oportunidade a trocas e relacionamentos, com o propósito de criar valor e satisfazer necessidades e desejos”. Segundo Kotler e Keller (2006, p. 22):

O marketing não cria necessidades: as necessidades existiam antes dele. O marketing, juntamente com outros fatores sociais, influencia os desejos. Os profissionais de marketing podem promover a idéia de que uma Mercedes vai satisfazer a necessidade de status social de uma pessoa, mas não criam a necessidade de status social.

Toda empresa deve ter um público-alvo definido e, para que ela se torne conhecida e seu produto faça sucesso, o responsável pelo seu marketing deve ter conhecimento sobre desejos, necessidades e demandas desse público. A partir do momento que o consumidor define um objeto específico pra sua satisfação, essa

necessidade se torna um desejo (KOTLER e ARMSTRONG, 2000). Mas, segundo Ambrósio (2007, Introdução), “existem frequentes críticas que condenam o marketing, atribuindo-lhe as causas pelo consumo exagerado no mundo e por criar necessidades supérfluas para os indivíduos”.

3.1.1 Mercado

O ato de trocar e se relacionar direciona para o conceito de mercado, que se define como os reais ou potenciais compradores de um produto, os quais possuem desejos ou necessidades e buscam a satisfação destes com as trocas ou relacionamentos. O que define o tamanho do mercado é a quantidade dessas pessoas quantas delas têm recursos para efetuar a troca e quantas estão dispostas a dar o que se tem para ter o que se deseja ou necessita (KOTLER e ARMSTRONG, 2000, p. 7):

Os profissionais de marketing são especialmente interessados em mercados. Seu objetivo é entender as necessidades e desejos de mercados específicos, selecionando os mercados que eles podem servir melhor. Em seguida, eles podem desenvolver produtos e serviços que criarão valor e satisfação para os clientes nesses mercados, o que resultará em vendas e lucros para a empresa.

Ainda segundo os autores, a definição de um mercado-alvo é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa, pois ela nunca conseguirá satisfazer a todos os consumidores. Para defini-lo, estudos comportamentais e diferenças demográficas devem ser feitos para decidir qual segmento apresentará maior oportunidade. Após a definição da oferta de mercado, a empresa fornecerá benefícios. Esta oferta irá atingir o consumidor-alvo, tornando-se um diferencial em relação às outras marcas que produzem o mesmo produto. Para isso, o marketing envolve o planejamento e a execução de concepção, custo, planejamento e distribuição de serviços, ideias e bens, para se alcançar o objetivo final da empresa, quanto à satisfação do público determinado.

3.1.2 Tipificação de produtos

Produto é o objeto principal da comercialização. É que se oferece ao mercado como benefício, com o objetivo de satisfazer uma necessidade ou um desejo de determinado grupo de consumidores. As empresas procuram acrescentar benefícios aos seus produtos, incorporando-lhes aspectos que os diferenciem dos concorrentes. Nisso, o que importa é o que está sendo acrescentado e o que isso faz, pois os consumidores vão comprar pelo que ela faz, não pelo que é em si. O marketing deve enfatizar o que está vindo junto ao produto como benefício, para atrair o público-alvo que precisa satisfazer suas necessidades e desejos com o que tiver de melhor no mercado. Quando o produto está sendo lançado, ou seja, o público ainda não conhece suas características, sua comunicação deve vir com informações completas sobre seus benefícios (LAS CASAS, 2010). Para Cobra (2009, p. 155):

Diferenciar um produto no mercado pode ser a chave do sucesso em mercados competitivos. Pois a concorrência é o fator que mais atrapalha a atuação de uma empresa. Diferenciar produtos e serviços permite à empresa formular ações que inibam a força dos competidores em um dado mercado.

Uma empresa deve oferecer qualidade, melhor desempenho e inovação para atrair com frequência seu público-alvo, pois ele vai estar sempre à procura de produtos mais aperfeiçoados ou novos. Mas, para que esses produtos sejam bem-sucedidos, eles devem ter adequação em vários aspectos, como preço, distribuição, promoção e venda (KOTLER e KELLER, 2006).

Segundo Kotler e Armstrong (2000), a criação de um produto ou serviço, é muito importante que eles sejam levados em conta de acordo com três níveis:

- 1) **Produto essencial** - Corresponde ao que o consumidor está comprando de fato. São aqueles que beneficiam o cliente, satisfazendo as motivações íntimas que geraram o desejo em adquirir tal bem ou serviço. Para os autores (2000, p. 130):

Um produto é mais do que um simples conjunto de aspectos tangíveis. Os consumidores tendem a vê-los como pacotes complexos de benefícios que satisfazem as suas necessidades. Ao desenvolver um produto, o profissional de marketing deve primeiro identificar as necessidades essenciais do consumidor, para então projetar o produto real e descobrir meios de ampliá-lo, a fim de criar o pacote de benefícios que melhor satisfaça os consumidores.

- 2) **Produto real** – Deve ser criado a partir do produto essencial. Podem apresentar cinco características: nível de qualidade, características, design, nome da marca e embalagem. Os criadores devem unir os atributos do produto, combinando-os de forma que um benefício essencial seja proporcionado.
- 3) **Produto ampliado** – A partir dos dois produtos anteriores, o criador do produto deve conceber um produto ampliado, onde serão oferecidos benefícios e serviços a mais para o consumidor, como por exemplo, garantia, manutenção, consertos rápidos, número para esclarecimento de dúvidas, etc.

Ainda segundo os autores, os produtos oferecidos por uma empresa podem ser tangíveis ou intangíveis e, de acordo com os tipos de consumidores que os utilizam, podem ser classificados como produtos de consumo, ou seja, produtos que o consumidor final adquire para o seu uso pessoal e podem ser bens duráveis, que possuem vida útil mais longa, ou bens não-duráveis, cuja vida útil é mais curta.

De acordo com os hábitos de compra dos consumidores, os produtos de consumo são classificados como:

- **Produtos de conveniência** – Consumidos com grande frequência, desestimulam a realização de pesquisas para comparar preços antes de efetuar a aquisição. Geralmente atraem por serem vendidos em lugares próximos e de fácil acesso.
- **Produtos de comparação** – Normalmente têm caráter mais definitivo, ou seja, o consumidor tende a comprá-lo com a intenção de permanecer por longo período com aquele produto, sem trocá-lo. Este caráter demanda uma pesquisa mais aprofundada.

- **Produtos de especialidade** – São aqueles que mexem com a paixão do consumidor que, por almejar muito esse bem ou serviço, não mede esforços para efetuar a aquisição. Normalmente são divulgados em formatos que explicitam a evolução de status do cliente a partir de sua compra.

- **Produtos não-procurados** - Não possuem caráter de prioridade, sendo, muitas vezes, ignorados. Demandam propaganda frequente, despertando no cliente a sensação de necessidade daquele produto, muitas vezes por estarem ligados a questões de valores morais ou de anseio por novos conhecimentos (KOTLER e ARMSTRONG, 2000).

3.2 Comunicação

Segundo Bordenave (1982, p. 16), comunicar-se é essencial para a sobrevivência humana. A comunicação consiste em interagir com a sociedade, através de gestos, escrita ou fala, em geral, tudo o que pode transmitir informação. Assim, “a comunicação não existe por si mesma, como algo separado da vida da sociedade. Sociedade e comunicação são uma coisa só.” A comunicação é essencial para a formação e manutenção das sociedades e culturas. Para Gracioso (2002, p. 21):

(...)ninguém consegue comunicar-se a não ser que seja capaz de ouvir e interpretar o que diz e pensa seu interlocutor. No caso da comunicação com o mercado, isso é de uma importância capital... os estudos e a pesquisa completam os canais de comunicação com o mercado, fornecendo ao empresário informações essenciais sobre os consumidores, o mercado e os revendedores.

O mundo transmite vários significados, os quais a sociedade os interpreta para então entendê-los e, de acordo com Bordenave (1982, p. 62), “a comunicação, entretanto, seria impossível sem a significação, isto é, a produção social de sentido. A importância da comunicação tem as suas razões, pois se não fosse possível se comunicar não existiriam trocas de informações e interações com outros indivíduos”.

O autor ainda defende que é fundamental compreender que as empresas precisam estar em constante comunicação com seus consumidores, sabendo ouvir quais são os pontos fracos para possível reparação e, então, comunicar com sabedoria os pontos fortes aos seus clientes.

3.2.1 Propaganda

Cobra (2009, p. 293), diz que a propaganda é uma maneira de apresentar, divulgar e tornar conhecido algo ao público, como um produto. A publicidade está em todos os lugares, envolvendo diversos tipos de mídias. Seu objetivo é alcançar o consumidor de todas as formas possíveis e em todos os lugares que ele for, tanto no lazer, quanto no trabalho. Então, “uma propaganda é parte de uma campanha publicitária que visa obter a simpatia para ideias, produtos, serviços e pessoas”. Ainda segundo ele:

É ao mesmo tempo um instrumento de opressão ao consumo e de libertação. É arte e teatro, é cinema e televisão, e nos envolve totalmente, onde quer que estejamos e por onde caminhemos. A publicidade nos acompanha, nós míseros e disciplinados consumidores. A publicidade nos embala e nos estimula ao consumo: do café da manhã ao lanche de final da noite. O nosso comportamento é ditado pelos padrões de consumo ditados pela publicidade.

De acordo com Kotler (2006, p. 566), as empresas têm o objetivo de mostrar ao público, através das propagandas, quais são os benefícios de um produto ou serviço, com o intuito de apresentar, divulgar ou reforçar um produto ou marca. Sendo assim, “os anúncios são uma maneira lucrativa de disseminar mensagens, seja para desenvolver uma preferência de marca, seja para instruir as pessoas”. Para obter o sucesso esperado, os profissionais responsáveis pela produção da propaganda devem conhecer e segmentar a comunicação, restringindo-a a um grupo de possíveis compradores, usando a mídia adequada e

atingindo o consumidor de forma eficaz, resultando em economia de tempo e dinheiro para a empresa.

O autor afirma que a capacidade que a propaganda tem de influenciar a sociedade é grande, mas nem sempre bem sucedida. Anúncios que não estão de acordo com valores éticos, culturais e sociais do consumidor, muitas vezes não trazem boas expectativas. Assim, a propaganda pode ser veiculada de três maneiras: De forma casual, onde são lançados novos produtos ou serviços espontaneamente; informativa, que tem interesse público, apresentando fatos relevantes; e persuasiva, em que as pessoas são persuadidas a comprar uma determinada marca. Segundo Las Casas (2010, p.380), “a propaganda pode ser usada para informar ou persuadir determinada audiência”.

3.2.2 Marcas

A marca será um elo que ligará todas as ações da empresa e sentirá impacto em seu valor diante de tudo o que for pensado e executado. Seu posicionamento deve ser feito junto aos consumidores, após a escolha do segmento de mercado. O foco da empresa estará sempre na marca, pelo fato de ser o aspecto intangível que seus clientes mais notarão e isso independe dos objetivos visados pela organização (TAVARES, 1998).

Diante dos desafios que surgem no mercado, os profissionais de marketing são frequentemente levados a elaborar estratégias e providências relacionadas ao posicionamento de marcas, visando sua valorização, o que significa um grande desafio. Mas, mesmo com a dificuldade de se lançar novos produtos ou serviços, o número de marcas vem crescendo cada vez mais e isso se justifica no fato de que as marcas resultam numa maior valorização da empresa (TAVARES, 2008).

Uma marca possui três propósitos:

- 1) O que é;
- 2) Sua função;
- 3) Os resultados.

Ainda de acordo com o autor, uma das principais funções de uma marca é a de identificar de onde um produto vem e quem o fabricou, facilitando a atribuição de responsabilidades para a empresa certa - fabricante ou distribuidor. Os consumidores obtêm conhecimento das marcas após experiências que vivem com os produtos, identificando quais satisfazem ou não suas necessidades. Assim, as marcas podem ou não ser um sinal de qualidade, auxiliando o público a consumi-la novamente, caso tenha sido uma experiência satisfatória.

A marca pode ainda ser composta por nomes, palavras, expressões, monogramas, emblemas, figuras, desenhos, rótulos. Pode ser nominal, emblemática ou figurativa, única ou combinada. Mas não se limita apenas a isso: a marca sintetiza as características, atributos correspondentes a promessas de benefícios e ainda por associações primárias e secundárias de produtos, serviços, locais, personagens, entre outros (TAVARES, 2008, p.10).

Segundo Tavares (2008, p.7), “os consumidores estão cada vez mais exigentes e o valor da marca só virá no caso dela ter atendido às expectativas do público, daí então conquistando sua preferência”. É importante lembrar que “as marcas atualmente podem ser construídas, avaliadas e compradas de forma similar aos outros ativos que, tradicionalmente, suportaram o crescimento dos negócios”.

3.3 Planejamento estratégico

Planejamento significa pensar no percurso a ser seguido, analisando o ambiente e as influências que ele pode exercer sobre a empresa. Ações devem ser previamente definidas, a fim de se alcançar objetivos e metas traçados para um período determinado, auxiliando nos passos que a organização vai dar futuramente. Já a estratégia servirá sempre de guia central, pois direciona, guia e coordena as ações. Traçar estratégias para uma empresa é muito importante, pois ela precisa ter condições sempre compatíveis com os concorrentes que também fazem parte do mercado em que está inserida. É por esse motivo que os pontos que representam oportunidades e ameaças, assim como os aspectos fortes e fracos da empresa, devem ser bem avaliados (LAS CASAS, 2010). Para Cobra (2009, p. 40):

O planejamento estratégico pode ser entendido como o processo gerencial para desenvolver as oportunidades de mercado para ajustar os objetivos, experiências e recursos da empresa. O propósito do planejamento estratégico é mapear e moldar os negócios e os produtos da empresa com a finalidade de direcionar o crescimento em vendas e de lucro.

Kotler e Armstrong (2000) dizem que o planejamento estratégico é a escolha dos objetivos de uma organização e das estratégias pra alcançá-los. Sua elaboração é fundamental para o crescimento de uma empresa, seja ela grande, pequena, nova ou madura, pois a orienta quando aparecem obstáculos imprevistos e, de acordo com Ambrósio (2007, Introdução), o planejamento bem feito permite ações rápidas e precisas, base da força de uma empresa.

Assim, para Pagnoncelli e Vasconcelos Filho (2001), um planejamento é desenvolvido a fim de propor estratégias e ferramentas, que auxiliarão a empresa a tomar decisões e agir com eficácia perante as freqüentes mudanças no seu mercado de atuação. Mas, pra isso, ela precisará deste planejamento, no qual poderá se basear na hora de decidir e agir, sem ficar vulnerável diante de seus concorrentes. É fundamental que, no início do processo, seja definido um horizonte para o plano, ou seja, definir qual será o seu alcance dentro de um prazo estipulado.

Darcio Crespi, Vice-Presidente da Arthur D. Little International, afirmou: 'Neste mundo de mudanças rápidas e constantes, vencem as empresas prontas a responder e a se antecipar às mudanças. Os piores inimigos do Planejamento Estratégico são a complacência e a arrogância, pois levam a ações modestas, muitas vezes mortais para a empresa' (PAGNONCELLI E VASCONCELOS FILHO, 2001, p.29).

Atualmente, muitas das empresas que crescem e conseguem um espaço no mercado não chegam lá por acaso, pois grande parte de seu sucesso vem da capacidade que têm de se adequar às mudanças que ocorrem no ambiente, fazendo com que saiam na frente da concorrência. Formular planos sólidos é algo que ajuda a empresa a prever alterações que podem acontecer e a reagir rapidamente a elas, preparando-se melhor para acontecimentos que não são esperados (KOTLER e ARMSTRONG, 2000).

Os instrumentos do planejamento estratégico devem ser usados de forma correta, sendo adaptados e pensados de acordo com a situação real da empresa e suas necessidades. Os gestores devem conhecer todos os elementos do planejamento, assim como as mudanças que ocorrem no mercado e os possíveis desafios que poderão surgir (LAS CASAS, 2010).

O planejamento estratégico é composto pelos seguintes elementos:

- **Negócio**

De acordo com Ambrósio (2007), é a etapa do planejamento em que são estabelecidos os propósitos do negócio, o ramo do mercado em que a organização já atua ou ainda atuará, assim como os produtos que a empresa oferecerá pro mercado e quais as necessidades dos clientes que se pretende atender.

Para Pagnoncelli e Vasconcelos Filho (2001), é o momento em que se deve procurar saber qual é o benefício proporcionado pelo produto ou serviço que o cliente espera, pois é a ele que todos devem estar voltados, não na venda e no produto ou serviço em si. Por isso, é muito importante que a equipe inteira conheça e entenda o negócio da empresa, mesmo que isso seja muito complicado, pelo fato de ser algo muito confundido com a missão e com o slogan da empresa. A definição correta de um negócio, caso ele seja conhecido e entendido por todos da equipe, pode acarretar em inúmeros benefícios para a empresa. São eles: Auxílio no foco do diferencial competitivo, na orientação de investimentos, nas estratégias de marketing e treinamento; auxílio na definição do posicionamento estratégico, na terceirização; ajuda tanto na identificação dos concorrentes, quanto na conquista do mercado e criação de mercado futuro; e evita a miopia estratégica.

Ainda segundo os autores, o negócio deve ser estratégico e, para isso, existem alguns pontos de extrema importância na sua definição: Saber quem são os consumidores da empresa; qual o benefício que ele procura ao comprar ou usar seu produto ou serviço; quem são de fato seus concorrentes; e, por fim, evitar que o foco permaneça no produto ou serviço em si, ou seja, quando a visão não se abre para

os benefícios gerados, limitando o campo da percepção e fazendo com que a empresa perca muitas oportunidades.

- **Missão**

De acordo com Kotler e Armstrong (2000) e Ambrósio (2007), a missão é o porquê de a empresa existir no seu negócio, ou seja, o que ela faz pra ser útil e obter retorno, de acordo com os benefícios esperados pelo público. Definir uma missão significa dizer qual o propósito da empresa e o que ela almeja atingir no mercado, podendo acontecer de várias empresas atuarem no mesmo negócio, mas com a missão diferente. Ela faz com que os funcionários passem a ter um senso compartilhado de propósito, oportunidade e direção, orientando-os a trabalhar independentemente, mas com um fim coletivo, alcançando as metas da empresa. Ambrósio (2007, p.9) diz que a missão é algo que “expressa onde e como a organização espera obter retorno, por meio da oferta de um produto ou da apresentação de um serviço útil e desejável”.

Tendo as necessidades dos clientes como foco, a missão é pensada visando um horizonte de longo prazo e, para que ela seja bem definida, é preciso que se considere três elementos (THOMPSON e STRICKLAND, 2000):

- As necessidades do consumidor, ou o que está sendo atendido;
- Os grupos de consumidores, ou quem está sendo atendido;
- As tecnologias usadas e funções executadas, ou como as necessidades dos consumidores estão sendo atendidas.

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), definir uma missão bem estruturada é necessária a análise de alguns pontos, como: o que a empresa faz; como ela faz; onde ela faz; e com qual responsabilidade social. Também se faz necessária a análise da consistência da missão nas tendências relevantes no atual mercado e sua adequação a elas. Da mesma forma, é muito importante observar os benefícios gerados por uma missão bem consolidada e, entre os diversos, podemos destacar os seguintes: A missão orienta o estabelecimento de políticas, a concentração de recursos e o desenvolvimento de estratégias são possíveis; orienta

o comportamento futuro da empresa; atrai, motiva e retém talentos, pois gera o envolvimento tanto profissional quanto emocional dos funcionários, que se sentem recompensados quando se esforçam para o crescimento de uma empresa em que acreditam e apostam no sucesso, mantendo-os unidos em torno de um propósito e, conseqüentemente, aumentando a produtividade; e ajuda na definição de objetivos mais claros e reais.

- **Princípios**

Ambrósio (2007, p.9) diz que é uma etapa onde “se fazem a identificação e a definição dos valores éticos e dos princípios que norteiam as atividades da organização”. Os princípios devem ser específicos e detalhados para estabelecer um tom ético e moral e, a partir deles, as operações da empresa serão guiadas. Seguir os princípios é fundamental para o sucesso da empresa, pois garante um bom desempenho (HOOLEY, 2005; VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001).

Ainda segundo os autores, os princípios proporcionam diversos benefícios, pois servem de diferencial competitivo para a organização; orientam o comportamento dos membros da empresa; auxiliam no recrutamento, seleção e treinamento de funcionários; atuam como balizamento para decisões; e orientam os processos de avaliação, minimizando a subjetividade desse tipo de processo.

- **Análise de ambientes**

De acordo com Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.197), “a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”. A análise deve ser feita a partir da identificação mais concreta dos clientes, concorrentes, públicos relevantes, cadeia de agregação de valor e competências competitivas da empresa. A partir daí, é necessária a identificação do cenário-referência da organização, pois ele facilitará a visualização das mudanças que poderão ocorrer no ambiente.

- Ambiente externo

Para Ambrósio (2007), é a análise dos fatores ambientais que atingem a empresa. Tais fatores poderão ajudar ou não no crescimento da empresa – oportunidades e ameaças, surgindo como reconhecimento de novas oportunidades. De acordo com Kotler (2006), uma oportunidade de marketing é efetiva quando, a partir dela, a empresa pode lucrar ao atender as necessidades dos consumidores de determinado segmento. Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), oportunidades são situações externas à empresa, atuais ou futuras, que podem influenciar de forma positiva no seu desenvolvimento e ameaças também acontecem externamente à empresa, atual ou futuramente, mas podem influenciar de forma negativa no seu desenvolvimento.

- Ambiente interno

Ambrósio (2007) explica que é neste ponto que todos os envolvidos no processo devem se esforçar para conhecerem e entenderem bem como é a empresa, o seu funcionamento e o sistema em que ela se encaixa.

Na análise do ambiente interno os pontos fortes e fracos da empresa devem ser descritos, pois a partir deles serão identificados os aspectos que precisam ser melhorados na organização, auxiliando seu crescimento (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI, 2001).

- **Visão**

A visão vai determinar o que a empresa almeja para o futuro. Deve ser feita de forma clara e precisa, contendo elementos que vão orientar qual caminho seguir, mas sem a necessidade de ser muito competitiva (HOOLEY, 2005).

Segundo Ambrósio (2007), a visão representa o sonho que os acionistas têm para a organização e envolve diretamente a missão, os objetivos, as estratégias e as metas.

- **Objetivos**

Os objetivos são metas que a empresa quer alcançar para obter sucesso e lucro. É o que ela deseja realizar dentro de um determinado prazo, almejando aumentar a participação no mercado ou aumentar a variedade de produtos. Pode-se dizer que os objetivos são certas situações que a empresa quer alcançar para ter condições de fazer cumprir a missão e conseguir alcançar a sua visão (AMBRÓSIO, 2007).

- **Estratégias competitivas**

Nesta etapa é necessário definir como serão executados os objetivos. É o que se deve fazer para que eles sejam atingidos. Ambrósio (2007) diz que as estratégias estão relacionadas aos objetivos, pois são elas que definem como a empresa vai colocar seus recursos para alcançá-los.

4 PROJETO CACAHUÁ

Há quatro anos no mercado, a Cacahuá têm se destacado no ramo de chocolates finos em Brasília. Conta com apenas uma loja, localizada na quadra 207 Sul do Plano Piloto – figuras 1, 2, 3 e 4 - e uma fábrica instalada no Lago Norte. A loja se encontra em um bairro onde há grande concentração das classes A e B, que correspondem ao público-alvo da empresa. São pessoas com um alto poder aquisitivo e que não medem esforços para adquirirem seus produtos, os quais são classificados como produtos de especialidade.



Figura 1 – Vista lateral externa
Fonte: Autoras



Figura 2 – Vista da porta externa
Fonte: Autoras

Pelo fato de fabricarem chocolates de forma artesanal, a intenção da Cacahuá é encantar a todos que consomem suas delícias. Isso se concretiza desde a estrutura física e atendimento na loja, às embalagens e desenhos utilizados nas ornamentações dos bombons e tortas. Um ambiente agradável e confortável transforma a chocolateria em algo prazeroso e tentador diante das maravilhas produzidas a partir do cacau.



Figura 3 – Área de exposição dos produtos
Fonte: Autoras



Figura 4 – Área de atendimento no caixa
Fonte: Autoras

Com uma boa aceitação nos festivais gastronômicos da cidade, a chocolatière Eliane Almeida procura rebuscar suas produções e torná-las únicas – figuras 5 e 6 -, mantendo a delicadeza e marcando o paladar de quem as consome. Pensar em produtos singulares e um tanto quanto inesquecíveis é a maneira que a Cacahuá utiliza para encantar seu público, que demonstra satisfação a cada contato com as delícias.



Figura 5 – Caixa pequena de bombons decorados
Fonte: www.cacahua.com.br



Figura 5 – Caixa grande de bombons decorados
Fonte: www.cacahua.com.br

Criada a partir da experiência culinária de Eliane Almeida, a empresa se mantém sem um suporte de marketing mais aprofundado. Isso se reflete na estagnação da parcela de clientes mais freqüentes na loja. A ausência de um planejamento estratégico reflete negativamente no seu desenvolvimento, pois seria utilizado como auxílio diante as dificuldades e oportunidades que pudessem surgir.

Defasagens na comunicação também é um aspecto desfavorável para o seu desenvolvimento. No início chegou a contratar uma assessoria de imprensa nas datas mais importantes para a chocolateria - Páscoa e Natal - e, por meio de mídias espontâneas, conseguiu uma boa divulgação, que durou por volta de dois meses apenas. Os materiais de comunicação já produzidos, como site e cardápio, possuem layout amador que não favorece esteticamente. A participação em festivais gastronômicos também é uma forma de divulgação utilizada pela empresa.

Como Eliane nunca procurou uma consultoria para que fossem definidos conceitos mais concretos com relação à marca Cacahuá, nem expandiu sua divulgação, a parcela de clientes permanece a mesma há tempos e tem dificuldades na sua ampliação. Problemas no estoque e na estrutura organizacional da empresa também são queixas da proprietária e, além da falta de recursos para investimento

na comunicação, ela vem se preocupando com a ausência de um norteamento para suas ações na empresa, da necessidade de estratégias para um crescimento maior, e que isso piora ainda mais a baixa lucratividade da chocolateria.

O fato de nunca ter investido em um planejamento mais formal, pelo baixo recurso financeiro da empresa, Eliane se interessou em nosso projeto, que surgiu em boa hora, pois o planejamento será desenvolvido com o intuito de sugerir estratégias que proporcionem melhorias na comunicação e na gestão da Cacahuá. O objetivo é ajudá-la a planejar melhor as ações na empresa, que se encontra numa situação desanimadora, fazendo com que a empresária chegasse a pensar na possibilidade de desistir do seu sonho e encerrar o negócio.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO CACAHUÁ

5.1 Negócio

Prazer e sofisticação ao paladar.

5.2 Missão

Desvendar e disseminar os mais sofisticados sabores e prazeres do puro chocolate, em um ambiente elegante, aconchegante e encantador, de maneira ambientalmente correta.

5.3 Princípios

Confiança entre os colaboradores, demonstrando a certeza de sucesso;

Honestidade, agindo eticamente em todos os aspectos;

Otimização de recursos, visando inovação;

Clientes tratados com muito respeito e igualdade;

Objetivismo;

Lealdade entre toda a equipe;

Atenção e dedicação do início ao fim dos processos;

Trabalho focado na satisfação do cliente;

Excelência e responsabilidade em todos os níveis organizacionais.

5.4 Análise do ambiente

5.4.1 Ambiente interno

- **Forças**

A análise de forças da chocolateria Cacahuá foi feita a partir dos seus aspectos internos que influenciam positivamente em seu desenvolvimento. Um quadro foi elaborado para que fosse feita uma parametrização entre a relevância desses aspectos para a evolução de uma chocolateria e o quanto a Cacahuá tem conseguido alcançar dentro desse ideal.

A pontuação utilizada na avaliação foi de 1 a 5, sendo 1 para aspectos de menor relevância e 5 para os de maior relevância, conforme o quadro 1.

Aspectos avaliados	Relevância	Evolução	Relevância x Evolução	Pontuação máxima	
Localização	5	5	25	25	
Loja arejada	4	4	16	25	
Infra-estrutura	4	5	20	25	
Relacionamento interno	4	4	16	25	
Aceitação nos festivais gastronômicos	4	5	20	25	
Produtos diet	3	3	9	25	
Produtos sem gordura hidrogenada	4	5	20	25	
Produtos sofisticados	4	5	20	25	
	Total: 32	Total: 36	Total: 146	Total: 200	74%

Quadro 1 – Análise das forças do ambiente interno

Ao analisar a parametrização, observa-se uma porcentagem alta com relação à avaliação dos aspectos internos que se encaixam positivamente nos quesitos ideais para um bom desenvolvimento. A porcentagem de 74% posiciona a empresa num patamar muito próximo de 100% de aproveitamento desses aspectos considerados fundamentais para o desempenho de uma chocolateria. Pode-se

afirmar que o potencial de crescimento da empresa é muito significativo, pelo fato de obter características propícias para uma boa evolução comercial, tendo em vista que, com relação aos concorrentes da Cacahuá, tais aspectos possuem uma relevância significativa para o desempenho positivo no mercado de chocolates, se destacando como uma das melhores chocolaterias de Brasília.

• Fraquezas

A análise de fraquezas da Cacahuá foi feita a partir dos seus aspectos internos, com características negativas, que também influenciam no desenvolvimento da empresa. Outro quadro foi elaborado para que fosse feita a parametrização entre a relevância desses aspectos para a evolução de uma chocolateria, quando utilizados de forma positiva, e o quanto a Cacahuá tem conseguido alcançar dentro desse ideal.

A pontuação utilizada na avaliação foi de 1 a 5, sendo 1 para aspectos de menor relevância e 5 para os de maior relevância, conforme o quadro 2.

Aspectos avaliados	Relevância	Evolução	Relevância x Evolução	Pontuação máxima	
Recursos para comunicação	4	2	8	25	
Layout dos materiais de comunicação	3	1	3	25	
Controle do estoque	5	2	10	25	
Planejamento da empresa	5	1	5	25	
Faturamento	5	3	15	25	
Transporte com ar-condicionado	5	4	20	25	
Proximidade da fábrica pra loja	3	1	3	25	
Acessibilidade para deficientes	2	1	2	25	
Estacionamento	3	2	6	25	
Mais de uma loja	2	1	2	25	
	Total: 37	Total: 18	Total: 74	Total: 250	29,60%

Quadro 2 – Análise das fraquezas do ambiente interno

Ao analisar a parametrização entre a importância desses aspectos para o desenvolvimento da empresa e o quanto a Cacahuá tem atingido desse ideal, percebe-se uma baixa porcentagem de aproveitamento desses aspectos, alcançando apenas 29,6% de 100%, que seria o ideal para o desempenho de uma chocolateria. A avaliação mostra uma significativa defasagem na utilização de aspectos muito relevantes para o desenvolvimento positivo da empresa. São pontos que necessitam de estratégias para que sejam melhor aproveitados, para que a Cacahuá evolua sempre mais.

5.4.2 Ambiente externo

De acordo com o site da “Press Releases Brasil” (www.pressreleasesbrasil.com), os maiores consumidores de chocolate são as mulheres, que têm conquistado cada dia mais o poder de decisão de compra no meio familiar e, por isso, seus gostos e preferências devem ser preponderantes no estudo do mercado de chocolates. Elas têm sempre procurado o que é mais exclusivo, artesanal e personalizado, pois uma de suas exigências está no aspecto visual do alimento. Uma das justificativas para o fato desse público consumir chocolates em maior quantidade são as alterações hormonais frequentes no organismo feminino. Segundo fontes do site, “empreendedores que fabricam chocolates artesanalmente, têm argumentos e dados de sobra para aproveitar esse momento tido como o ideal e engordar a sua margem de lucro”.

Outra tendência de consumo da guloseima é a grande procura por chocolates meio amargo e amargo, uma vez que pesquisas atribuem a essas variedades benefícios para a saúde, pelo baixo teor de açúcar e gordura.

A chocolateria Cacahuá acompanha as tendências citadas acima, pois tem como foco a produção de chocolates artesanais e exclusivos, com aspecto visual deslumbrante. Também são suas especialidades os produtos com maior

porcentagem de cacau, amargos e meio amargos que, assim como a maior parte de sua gama produtiva, contém baixo teor de gordura.

5.5 Visão

Em dois anos, garantir sustentabilidade para a empresa e lucratividade para os sócios.

5.6 Objetivos e estratégias competitivas

Na análise feita observa-se grande necessidade de se desenvolver estratégias e objetivos concretos e periódicos, buscando melhorias nos aspectos que se encontram em situação mais crítica na empresa: Falta de controle de estoque e baixo faturamento.

Os quadros 3 e 4 representam os cronogramas de ações estratégicas que foram produzidos visando executá-las no prazo de dois anos, a fim de atingir a visão da empresa, ou seja, eliminar os seus aspectos críticos.

Objetivos	Estratégias	jul/12	ago/12	set/12	out/12	nov/12	dez/12	jan/13	fev/13	mar/13	abr/13	mai/13	jun/13
Controle de estoque	Adquirir software de gestão	■	■										
	Fichar todos os produtos estocados												■
	Equilibrar a quantidade de produtos do estoque												
Aumento do faturamento mensal	Investir em comunicação								■	■	■	■	
	Remanejar a estrutura organizacional												
	Redução de custos			■	■	■	■	■					

Quadro 3 – Cronograma de ações estratégicas durante o 1º ano

Objetivos	Estratégias	jul/13	ago/13	set/13	out/13	nov/13	dez/13	jan/14	fev/14	mar/14	abr/14	mai/14	jun/14
Controle de estoque	Adquirir software de gestão												
	Fichar todos os produtos estocados	■	■	■									
	Equilibrar a quantidade de produtos do estoque			■	■	■	■						
Aumento do faturamento mensal	Investir em comunicação											■	■
	Remanejar a estrutura organizacional						■	■	■	■	■		
	Redução de custos												

Quadro 4 – Cronograma de ações estratégicas durante o 2º ano

Periodicamente, serão realizadas ações estratégicas, visando solucionar aspectos que estão influenciando negativamente no desempenho da chocolateria Cacahuá. São elas:

➤ **Falta de controle do estoque:** Inúmeros produtos armazenados não são utilizados. Estes insumos foram adquiridos sem que houvesse planejamento, ou seja, sem que fosse feita uma avaliação das questões inerentes à gastronomia, como a perecibilidade do material.

Para que o problema no controle do estoque seja solucionado, a ação estratégica ideal é a aquisição de um software de gestão, que auxiliará na organização dos produtos armazenados, buscando utilizá-los dentro do prazo de validade e mantendo-os periodicamente repostos. A aquisição desse programa é rápida e prática, podendo ser realizada através das produtoras de softwares ou de downloads em sites. Após a aquisição deste, todos os produtos que se encontram armazenados deverão ser fichados, destacando as informações sobre cada um, principalmente sobre a perecibilidade dos mesmos. Esse procedimento deve ser feito com todos os produtos estocados, a fim de atingir o equilíbrio da quantidade de cada insumo.

➤ **Baixo faturamento mensal:** É um dos pontos que afetam negativamente o desenvolvimento da Cacahuá. Por isso, uma das estratégias principais para que esse não seja mais um problema para a empresa, é o remanejamento da estrutura organizacional da chocolateria. Atualmente, a distribuição de tarefas sobrecarrega tanto a proprietária quanto o gerente da loja, fazendo com que os dois não se mantenham focados em objetivos específicos. Nesse caso, a reestruturação tem como desdobramento a contratação de outras pessoas.

Na estrutura atual, a proprietária se mantém apenas na produção dos produtos. Para que as vendas aumentem, a proposta é que ela não seja mais uma funcionária, ficando responsável tanto pela criação dos produtos, não mais na produção total destes, e com a venda externa para eventos, como casamentos, e para outras empresas, como hotéis, cafés, restaurantes, etc. Como consequência, será necessária a contratação de uma pessoa para realizar a sistematização das encomendas que serão feitas por essas empresas, desde o pedido até a entrega. Assim, a fabricação não será prejudicada, pois a atual auxiliar de produção pode ficar totalmente responsável por isso.

Outro problema é a sobrecarga do gerente que atualmente fica responsável tanto pela administração da empresa quanto pela função de motorista, tendo que

realizar as compras para a loja e para a fábrica, prejudicando o acompanhamento do desenvolvimento das vendas na loja. A proposta para esse aspecto que tem afetado de forma negativa, é que seja feita a contratação de um motorista, para que o gerente se mantenha focado somente na administração da chocolateria. Para que isso se concretize ainda mais, é necessário que ele passe a ter um escritório para melhor organizar e planejar. A parte superior da loja, que se encontra com pouquíssimo uso, é um local apropriado para que o escritório seja montado, pois além de reservado, o gerente não precisaria se ausentar da loja.

A redução de custos é um dos aspectos que necessitam de estratégias para melhorias na empresa. A proposta é otimizar a mão-de-obra, verificando a real necessidade da quantidade de funcionários existentes e reduzir o consumo de energia elétrica e os custos na aquisição de matéria-prima, com pesquisas de preços e análise de novos fornecedores.

No que diz respeito há comunicação, existem alguns pontos que precisam ser modificados, pois são materiais que devem transmitir o conceito que a marca quer vender ao seu público. Dessa forma, por mais que layout seja elegante, não há a preocupação com certos aspectos estéticos, como o papel utilizado na produção dos cardápios – não há durabilidade nas peças, causando a impressão de que estão velhos. A proposta é que sejam produzidos novos cardápios, utilizando a plastificação para maior durabilidade das peças.

A disposição de imagens e textos no site da empresa causa um aspecto amador e sem sofisticação, contradizendo a imagem que a marca deseja transmitir. Nesse caso, a reformulação do site é de suma importância, pois os sites são, atualmente, uma ferramenta muito utilizada pelos consumidores que desejam conhecer uma marca e, para que esta consiga atraí-los, é necessário que seja algo memorável.

A divulgação através das mídias sociais também necessita da definição de uma linguagem de comunicação que transmita a imagem de sofisticação e delicadeza que a empresa visa transmitir, assim como a inovação no que se refere à interação com os internautas. Para isso, é necessário que uma pessoa fique responsável pela atualização constante das mídias, promovendo sorteios de brindes, divulgando vídeos e informações referentes à Cacahuá, entre outros pontos que

podem ser abordados na rede.

Além dos festivais gastronômicos, a participação em feiras e exposições relativas à organização de eventos é uma ação que permite a divulgação e promoção da chocolateria. A partir delas, a empresa ganha mais visibilidade, podendo fechar maior número de parcerias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing é fundamental para qualquer empresa que deseja oferecer um produto de qualidade para seus clientes. A partir dele, os caminhos se tornam mais claros e definidos, quanto à satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, envolvendo um planejamento que conecta todos os processos de troca comercial. Dessa forma, a ausência de planejamento na Cacahuá acarretou em falhas em processos muito relevantes na evolução da empresa, o que tem prejudicado o seu desenvolvimento, tornando ainda mais difícil o ato de tomar decisões diante de situações que poderão surgir. Partindo da importância de se planejar, o estudo do ambiente interno da empresa, ao mesmo tempo em que destacou seu grande potencial de crescimento, evidenciou seus aspectos negativos, direcionando o desenvolvimento das estratégias que têm objetivos como metas, a fim de cumprir a missão e alcançar a visão da chocolateria.

Além do controle do estoque, visando melhor aproveitamento dos insumos, as estratégias incluem o aumento do faturamento mensal, a fim de garantir não só a sustentabilidade da empresa, mas também a obtenção da lucratividade por parte dos sócios. Da mesma forma, foram planejadas atividades relativas a melhorias no aspecto da comunicação da empresa, que tem como público classes que possuem alto poder aquisitivo e que não medem esforços para adquirirem os produtos da chocolateria, sendo classificados como produtos de especialidade. Assim, a comunicação é fundamental para que a empresa consiga transmitir ao seu público uma imagem de sofisticação e elegância. Para isso, foi definido um conceito padrão para a marca, ou seja, a imagem que se quer passar ou o negócio que se quer vender. A partir daí, tudo o que for planejado e executado na empresa terá foco na marca, que posiciona a empresa no segmento de mercado em que ela atua e que pode marcar as lembranças dos consumidores.

Contudo, o planejamento norteará as decisões e ações na chocolateria, que através de uma melhor gestão e comunicação, poderá atender melhor a sua clientela e ampliar sua divulgação, se tornando cada vez mais conhecida no mercado em que atua.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3 edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

DÍAZ BORDENAVE, Juan E. **O que é comunicação**. 1 edição. São Paulo: Brasiliense, 1982.

GRACIOSO, Francisco, 1930 -. **Propaganda: engorda e faz crescer a pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HOOLEY, Graham J. SAUNDERS, John A. PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 2 edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

HOOLEY, Graham J. SAUNDERS, John A. PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3 edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12 edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. 1 edição. São Paulo: Atlas S/A, 2010.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra Ltda, 1998.

TAVARES, Mauro Calixta. **Construindo marcas de valor**. São Paulo: Harbra Ltda, 2008

VERONEZZI, José Carlos. **Mídia de A a Z - Conceitos, critérios e fórmulas dos 60 principais termos de mídia**. 3ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall – 2009.

www.pressreleasesbrasil.com/bwb-embalagens-formas-chocolate/ **Acesso em 5/5/2012.**