

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM MARKETING ESTRATÉGICO**

CARINE HATTGE

**TEMPERANDO A FELICIDADE:
PLANO DE MARKETING PARA UM RESTAURANTE-ESCOLA**

**São Leopoldo
2016**

CARINE HATTGE

TEMPERANDO A FELICIDADE:

PLANO DE MARKETING PARA UM RESTAURANTE-ESCOLA

Plano Estratégico de Marketing apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista, pelo MBA em Gestão de Marketing Estratégico da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Prof^a Ma. Juliana Wolfarth

São Leopoldo

2016

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logotipo e unidades de negócio	9
Figura 2 – Mapa de concorrência.....	31
Figura 3 – Esquema de Estratégias e Táticas.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Potencialidades e Fraquezas	33
Tabela 2 – Oportunidades e Ameaças	35
Tabela 3 – Cronograma e Orçamento.....	51
Tabela 4 – Projeção de resultados.....	54

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	6
2. ANÁLISE INTERNA	7
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	7
2.2 NORTEADORES EMPRESARIAIS.....	9
2.2.1 Negócio	9
2.2.2 Visão	10
2.2.3 Missão	10
2.2.4 Valores	10
2.2.5 Fatores-chave de sucesso	10
2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E OBJETIVOS DE MARKETING.....	11
3. ANÁLISE EXTERNA	13
3.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL-SETORIAL.....	13
3.1.1 Cenário econômico	13
3.1.2 Comportamento de consumo de gastronomia	15
3.2 ENTREVISTAS	17
3.3 TENDÊNCIAS DE MERCADO.....	19
3.3.1 Primeira tendência: Sensorialidade e prazer	20
3.3.2 Segunda tendência: Saúde e bem-estar	21
3.3.3 Terceira tendência: Convivência e praticidade	22
3.3.4 Quarta tendência: Confiabilidade e qualidade	23
3.3.5 Quinta tendência: Sustentabilidade e Ética	23
3.4 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA.....	24
3.4.1 Restaurantes	24
3.4.2 Escolas	28
4. MATRIZ PFOA	32
4.1 POTENCIALIDADES E FRAQUEZAS	32
4.2 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	35
5. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	39
5.1 PÚBLICO ALVO E POSICIONAMENTO.....	39
5.2 OBJETIVOS DE MARKETING.....	40
5.3 MARKETING MIX.....	41
5.3.1 Produto	41

5.3.2 Preço	42
5.3.3 Praça.....	42
5.3.4 Promoção.....	43
5.3.5 Táticas e ações	43
5.4 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO.....	51
6. RESULTADOS.....	54
CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho tem como objetivo estruturar um plano de marketing para o Bistrot L'école, um restaurante-escola localizado na cidade de São Leopoldo.

Bistrot L'école é a tradução em francês de “Bistrô Escola”. A palavra *bistrô* significa restaurante de pequeno porte, muito popular na França. Nesses espaços, as relações pessoais têm tanta importância quanto a qualidade da comida, e a relação do chef de cozinha com os clientes é bem próxima e intimista. A palavra *escola* significa um estabelecimento que promove o ensino e difunde conhecimento. Portanto, o Bistrot L'école pretende seguir a classificação clássica de um bistrô, promovendo prazer através de gastronomia intimista; e, de escola, realizando cursos participativos, palestras e confrarias.

Após a análise interna do Bistrot L'école e a análise macroambiental, da concorrência e do mercado de atuação, serão apresentadas a análise das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, além de uma proposta de redefinição dos objetivos de marketing, das estratégias e do plano de ação para o estabelecimento, visando a seu estabelecimento e crescimento no mercado local.

2. ANÁLISE INTERNA

Este capítulo apresenta o Bistrot L'école, projeto para o qual foi desenvolvido este plano de marketing. Também serão apresentados os norteadores estratégicos, os objetivos e as estratégias empresariais, além do posicionamento mercadológico e dos segmentos-alvo deste novo empreendimento.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Bistrot L'école é um projeto de empreendimento em estruturação. A pretensão é de ser um espaço onde pessoas possam desfrutar da gastronomia de uma forma inédita na cidade de São Leopoldo. O projeto visa a criar um local de aprendizado e dedivertimento, mas principalmente de prazer gastronômico.

Em um imóvel próprio, localizado em um bairro nobre da cidade de São Leopoldo, esse espaço pretende alcançar pessoas que apreciem boa comida e sejam curiosos em relação à gastronomia, e que, acima de tudo, busquem experiências novas ao saborear um prato e desfrutar de um ambiente diferenciado. Assim, a proposta visa oferecer espaço de restaurante, de quinta a sábado à noite, e, em horários alternativos, oferecer cursos de culinária que permitam a aproximação dos alunos aos utensílios e equipamentos profissionais.

O projeto de ambiente contemplará um salão de médio porte para aproximadamente 10 mesas e uma cozinha industrial aparente, de modo que os consumidores possam visualizar o manejo dos alimentos em um ambiente profissional, mas extremamente bonito. Todo o projeto de mobiliário será extremamente adaptável para que esse mesmo ambiente possa ser moldado de forma ágil em um ambiente de aprendizado. Bistrot L'école foi o nome escolhido para o projeto, pois traduz o propósito de negócio de forma simples e eficaz: Bistrot L'école é a tradução em francês de "Bistrô Escola".

Bistrôs, segundo publicação do SEBRAE (2014), são restaurantes de pequeno porte, muito populares na França. Nesses espaços, são servidas bebidas alcoólicas, café e outros acompanhamentos, além de pratos fartos e tradicionais da cozinha francesa. As relações pessoais têm tanta importância quanto a qualidade da comida. Por isso, a relação do proprietário do Bistrô (que geralmente é a pessoa que comanda a cozinha e o serviço) com os clientes é bem próxima e intimista. No Brasil, esses estabelecimentos costumam apresentar um ambiente com atmosfera descontraída e informal, e, em seu cardápio, pratos contemporâneos, que misturam tendências de várias culturas. Ocorre que, muitas vezes, o chefe de cozinha surpreende o consumidor em relação ao prato que será servido, personalizando a comida.

A palavra escola, que segundo o dicionário Aurélio (2010) significa um estabelecimento que promove o ensino e difunde conhecimento entre professores e alunos, completa o nome do projeto para deixar claro que a gastronomia deve ser passada adiante.

O Bistrot L'école terá, portanto, 3 unidades de negócio: pretende seguir a classificação clássica de um bistrô, promovendo prazer através de uma boa comida, um aconchegante ambiente e um serviço intimista (unidade de negócio 1, restaurante), cumprir com o ensino, realizando cursos participativos, palestras e confrarias (unidade de negócio 2, escola) e um pequeno espaço para comercialização de produtos *gourmet*, como azeites, molhos e temperos importados, além de algumas porções de alimentos congelados, para que o cliente possa preparar sua refeição em casa (unidade de negócio 3, comércio).

Figura 1 – Logotipo e unidades de negócio



Fonte: elaborado pela autora

2.2 NORTEADORES EMPRESARIAIS

Existem alguns instrumentos que apoiam qualquer negócio em decisões estratégicas. Eles são os norteadores empresariais, como a definição de seu negócio, da sua visão, da sua missão, das competências competitivas, de seus valores e dos seus fatores-chave de sucesso.

O Bistrot L'école tem como propósito incentivar pessoas a aproveitarem a vida através de momentos de sabor e divertimento. Desta forma, norteia-se da seguinte forma:

2.2.1 Negócio

Fazer com que as pessoas desfrutem da gastronomia e saboreiem a vida.

2.2.2 Visão

O Bistrot L'école pretende difundir a cultura da gastronomia e o *lifestyle* de prazer em cinco anos.

2.2.3 Missão

Preparar, servir e ensinar gastronomia para pessoas comuns de forma prazerosa e divertida.

2.2.4 Valores

Felicidade: é o sentimento que clientes e equipe de trabalho devem sentir ao pensar no Bistrot L'école;

Criatividade: o Bistrot L'école sempre incentivará o pensamento criativo e a inovação nas experiências de seus clientes;

Sabor e qualidade: o Bistrot L'école sempre fará uso de insumos e procedimentos de alto padrão, que resultarão na melhor experiência gastronômica;

Difusão de conhecimento e cultura: transmitir, através das refeições, das aulas e dos eventos, conhecimento focado em gastronomia e cultura geral;

Ensino de felicidade em forma de comida: sempre direcionar as ações para a demonstração de que os atos de cozinhar e saborear uma refeição podem ser alegres.

2.2.5 Fatores-chave de sucesso

Clientes satisfeitos e que tenham prazer em frequentar o estabelecimento; ambiente aconchegante e que sustente a criatividade, o carisma, a qualidade, e, também, o ensino e a paixão pela culinária.

2.3 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E OBJETIVOS DE MARKETING

O projeto Bistrot L'école tem como objetivo estabelecer-se como um restaurante-escola, na cidade de São Leopoldo. Mesmo oferecendo um produto intangível, são objetivos empresariais do negócio ser referência em restaurante na cidade no prazo de 12 meses e ser referência em escola de culinária na região no prazo de 24 meses;

O Bistrot L'école, de acordo com a “Estratégia Empresarial Genérica” de Porter (2005), será classificado com foco em *diferenciação*, pois atenderá um mercado específico, em uma região específica.

Com relação à “Estratégia de Crescimento”, de Ansoff (2001), o que caracteriza o Bistrot L'école é a *penetração de mercado*, por ser um empreendimento que não foi inaugurado ainda, mas que irá ofertar serviços atuais em uma região específica.

Segundo a classificação de John Westwood (1996), a “Estratégia Empresarial de Competição” do Bistrot L'école é de *desenvolvimento*, pois o projeto visa iniciar e intensificar sua atuação, implantando e apresentando ao mercado seus serviços.

Quanto ao segmento-alvo, o Bistrot L'école pretende alcançar pessoas com hábitos de consumo regular de gastronomia, que têm costume de sair para jantar e reconhecem uma boa refeição. Além disso, faz parte do *target* todas as pessoas que tem interesse em gastronomia, tanto como referência de encontro com os amigos, como de curiosidade cultural.

No futuro, alguns dados poderão ser utilizados como métricas para medir as vendas e satisfação dos clientes:

- **Quantidade de reservas:** número de pedidos de marcação antecipada de refeição e de participação em cursos;

- **Quantidade de mesas servidas diariamente:** número de pedidos com ou sem marcação antecipada;
- Quantidade de matrículas nos cursos: número de participantes nos cursos;
- **Quantidade de vendas:** valores envolvidos nos serviços do Bistrot L'école;
- **Taxa de retorno:** número de pessoas que, após experimentarem algum serviço do Bistrot L'école, retornam, seja para o mesmo serviço ou não;
- **Taxa de indicação:** número de pessoas que chegaram ao estabelecimento por meio de indicação de pessoas que experimentaram algum serviço do Bistrot L'école;
- **Engajamento em redes sociais:** número de interações na *internet*.
- **Ticket médio:** valor gasto pelos clientes no estabelecimento a cada visita.

3. ANÁLISE EXTERNA

Este capítulo apresenta dados que envolvem a análise macro ambiental do setor de alimentação, de gastronomia e do ensino de gastronomia e, ainda, análise da concorrência. Com essas informações, entende-se que é possível ajustar as intenções do negócio conforme alguns estudos e análises de mercado, dando um melhor direcionamento ao plano de marketing da empresa.

3.1 ANÁLISE MACROAMBIENTAL-SETORIAL

Para realizar a análise macro ambiental do setor de alimentação, mais especificamente sobre o segmento de alimentação fora do lar no Brasil, foi necessário reunir diversas publicações de associações, entidades governamentais e publicações especializadas.

3.1.1 Cenário econômico

Segundo relatório da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL) (2012) o setor de alimentação fora do lar representa 2,4% do PIB brasileiro e 35% do PIB do turismo. É um setor que reúne quase um milhão de empresas e que gera aproximadamente seis milhões de empregos diretos em todo o país.

Segundo a entidade, é um setor com enorme potencial na geração de trabalho, na absorção de mão-de-obra não especializada e no desenvolvimento de novas carreiras.

Outra entidade que realiza pesquisas sobre o mercado de gastronomia é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Na cartilha “Empreender em gastronomia” (2014), o SEBRAE reúne dados da pesquisa realizada em 2010 pelo IBGE, que mostra que o segundo maior gasto dos brasileiros é com alimentação, ficando atrás somente dos gastos com habitação. Nessa

pesquisa, estimava-se que 35% das despesas com comida ocorriam com alimentação fora de casa, e a projeção do estudo é que, até 2020, chegue a 50%.

A revista Forbes (2015) publicou um artigo que mostrou que, mesmo com a crise iminente no País, o setor de alimentação continuaria a crescer. Dentre os motivos que a publicação cita, estão o comportamento das pessoas em trabalharem longe de casa, e, por isso, a falta de tempo para ir almoçar em casa todos os dias e o fortalecimento do discurso e da conscientização acerca da saúde, na qual a alimentação deve ocorrer seis vezes ao dia.

No artigo, também é citado que, mesmo que o setor de alimentação tenha crescido pouco menos de 6% em 2014, foi um bom número se comparado com o desenvolvimento do PIB naquele ano. O mercado está aquecido e, se os próprios brasileiros não explorarem esta realidade, ela será aproveitada por grupos internacionais, que irão se fortalecer com a diferença de câmbio.

Segundo a publicação de 2015, a alimentação fora do lar representa 33% dos gastos com alimentos e bebidas das famílias brasileiras, e resultaria na movimentação de por volta de R\$300 bilhões ao final de 2015. Comparando com o mercado norte-americano, onde as famílias comprometem cerca de 40% de sua renda com alimentos e bebidas, tudo indica que o Brasil irá crescer nesse consumo.

Conforme a revista Conexão, do SEBRAE (2014), outros motivos já estão contribuindo para o aumento do gasto com alimentação fora de casa. Exemplos disso são a maior participação feminina no mercado de trabalho (atualmente elas representam mais de 50% da mão de obra no país) e o aumento do poder aquisitivo da classe média.

Diante da análise desses dados, entende-se que o mercado de gastronomia está em expansão, e, por isso, é um cenário propício para a instauração de novos negócios. Entretanto, para uma análise mais assertiva, considera-se repetir o levantamento de dados com os fechamentos do final do ano de 2015 e do primeiro semestre de 2016, pois a situação econômica do Brasil está em desarmonia desde o segundo semestre de 2015.

3.1.2 Comportamento de consumo de gastronomia

A agência de inteligência Mintel (2015) fez uma pesquisa com mais de 1,5 mil pessoas, onde foi questionado como elas planejavam gastar dinheiro extra que receberiam no ano de 2014. O resultado foi que 28% dos entrevistados responderam que usariam o dinheiro para comer fora, o que levou a empresa a concluir que se alimentar fora de casa é uma forma de lazer para os brasileiros.

No Rio Grande do Sul, o SEBRAE, em parceria com a Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) (2013), realizou uma pesquisa para entender como se desenvolve o costume de se alimentar fora de casa chamada “Comer Fora em Porto Alegre”. Os resultados apontaram que o tempo e o valor gasto em alimentação se relacionam: quem faz uma refeição em um espaço mais longo de tempo tem tendência a gastar mais do que quem come rapidamente. Confirmando a pesquisa da Mintel (2015) que atribuiu a alimentação fora de casa como lazer, 66% dos entrevistados responderam que saem para comer com objetivo de descontração e 58% com motivo de encontrar outras pessoas. Para escolher um estabelecimento, os critérios mais adotados são comida (58,1%), localização (56,3%), atendimento (47%) e preço baixo (28,4%). O valor gasto nas refeições também foi levantado e as respostas ficaram na média de R\$36,00 no final de semana e R\$34,70 (para o jantar) e R\$17,50 (para o almoço) durante a semana.

Os resultados da pesquisa apontaram, ainda, o tempo gasto, e a média ficou em 1h50min nos finais de semana. Durante a semana o almoço tem média de 56 minutos e o jantar, 1h48min. As respostas também confirmaram as informações da cartilha do SEBRAE (2014), pois comenta que 68,2% dos entrevistados não tem tempo de voltar para casa no almoço.

Entre os alimentos consumidos, houve destaque para saladas (60,3%), massas (56,7%), comida trivial (45,8%), peixes e frutos do mar (45,7%), pizza (44,8%), churrasco (40,3%) e sopas (9,3%).

Por fim, os entrevistados sinalizaram aspectos que o mercado poderia melhorar: opções mais econômicas (38,3%), opções mais saudáveis (34,8%),

diversificação de estilos de locais (32,7%), ambientes mais tranquilos e agradáveis (32,6%), mais flexibilidade de horário (27,9%) e mais sobremesas (4,3%).

Outros dados que sustentam o crescimento do mercado de gastronomia no Brasil estão relacionados à busca por ensino da área, seja por cursos ou publicações e livros, além da explosão de programas e canais de culinária na televisão e internet.

Segundo o jornal Zero Hora (2015), no estado do Rio Grande do Sul, em 2014 a busca por uma vaga no curso de gastronomia da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre (UFCSPA) teve concorrência próxima ao curso de Medicina: 50 candidatos por vaga. Além disso, foi registrado o crescimento por vagas em escolas de cursos profissionalizantes.

A revista Cozinha Profissional (2014) publicou que um dos fatores para impulsionar a busca por qualificação na área de gastronomia, é a variedade de profissões que a área dispõe: gestor, chef, cozinheiro, barista, garçom, maître, sommelier, barman, etc. Além disso, é uma área que exige treinamento e reciclagens constantes, o que aquece o setor de ensino voltado para quem já atua no ramo.

Segundo os jornais Zero Hora (2015) e Metro (2015), há outro motivo para crescer a busca por cursos de gastronomia: a grande quantidade de *reality shows*, programas de culinária ou quadros de TV que mostram profissionais famosos no exercício de sua profissão.

Acompanhando a programação da televisão é evidente o aumento de programas transmitidos, seja na televisão por assinatura ou aberta. A revista Prazeres da Mesa (2015) publicou uma reportagem em abril de 2015 apresentando dados que o IBGE divulgou sobre o assunto: em apenas um ano, o número de programas de culinária passou de 49 para 67, um crescimento de 36%. O gênero que era tido na 31ª posição em alcance de domicílios em 2013, chegou ao 26º lugar em 2015. Nesta mesma reportagem, o canal GNT (que é um dos canais de televisão

que mais transmite programas de culinária) divulgou que o público-alvo do canal são as mulheres, que representam 65% dos telespectadores.

O número de programas simplesmente multiplica-se quando analisamos o ambiente da internet. *Bloggers* e *youtubers* surgem a cada dia angariando milhares de seguidores e admiradores da profissão.

Na edição de novembro de 2015, a Revista Menu (2015) chamou a atenção sobre o crescimento de cursos gastronomia online, citando o portal UOL como um exemplo que oferece cursos elaborados a partir de perguntas de internautas, ministrado por uma chef de cozinha.

Portanto, em virtude de todos os dados levantados, entende-se que o comportamento de consumo de gastronomia também é favorável a abertura de um novo negócio que traga novas experiências culinárias, seja pelo aumento do orçamento destinado a comer fora de casa, seja pela crescente curiosidade e interesse pelo assunto.

3.2 ENTREVISTAS

Para compreender o comportamento do consumidor em relação ao ensino de culinária, considerou-se que a forma mais eficaz para levantar dados seria entrevistar pessoas que já fizeram algum curso na área de gastronomia. Sete entrevistas foram realizadas, de três formas diferentes: ao vivo, por chamada de vídeo-conferência e por telefone. Para todos os entrevistados, foram feitas as seguintes perguntas:

- 1) Você já fez algum curso de culinária?
- 2) Quantos cursos você já fez e há quanto tempo?
- 3) Por que você teve vontade de fazer esse curso?

4) Você gostou da experiência?

5) Você tem vontade de fazer mais cursos?

6) O que você gostaria de ver, ou fazer, ou experimentar em um curso de culinária?

Todos os entrevistados já tinham feito pelo menos um curso de culinária desde o ano de 2010. Os assuntos dos cursos foram dos mais variados, passando pelo tema da alimentação saudável até temas mais diversos, como por exemplo a confecção de hambúrgueres.

Quando questionados sobre os motivos que os levaram a fazer o curso, “Gostar de cozinhar” foi a resposta mais citada, seguido de “aprimorar técnicas que já conhecia” e “busca por alimentação saudável”. Itens como conhecer novas receitas, conhecer um professor especialista da área, entender mais sobre a origem e combinação de alimentos também apareceram nas respostas.

Dos sete entrevistados, apenas um mencionou que acompanha cursos e dicas na *internet*, e que faz cursos ao vivo sobre o que não aprenderia sozinho em vídeos *online*.

Todos os entrevistados gostaram das experiências relacionadas aos cursos. Quando aprofundaram o que mais gostaram, o fato de colocar a “mão na massa” teve destaque. Foram elencados, também, aspectos como o aprendizado com especialistas acerca de novas técnicas, combinações de alimentos e utilização de utensílios. Receber o material com resumo da aula e com as receitas desenvolvidas no curso foi um ponto levantando, juntamente com o fato de poder comer a refeição depois de executá-la.

Quando questionados sobre a intenção de fazer novos cursos no futuro, a resposta “sim” foi unânime. A vontade de continuar desenvolvendo os conhecimentos na cozinha, ampliando o conhecimento sobre os ingredientes e diferentes modos de preparo ficaram evidentes. Além disso, alguns entrevistados

disseram que farão novos cursos no futuro como forma de relaxamento e terapia à correria do dia a dia, além de buscarem vínculo social com pessoas que possuam esses mesmos interesses.

Segundo os entrevistados, falta de tempo e preço seriam fatores que poderiam dificultar a aquisição de um curso.

Sobre as expectativas sobre cursos que fariam no futuro, em termos de assunto, as respostas circularam em torno de culinária orgânica, vegana e vegetariana, além de massas, risotos, doces e até receitas simples do dia a dia. Sobre a dinâmica da aula, os entrevistados concordaram que seria positivo um ambiente informal, mas que transmitisse a sensação de uma cozinha industrial, que permitisse que todos os alunos assistissem à aula e colocassem a “mão na massa”. Alguns entrevistados comentaram que cursos com carga horária reduzida são mais atrativos, e que ao ensinar as receitas, também fossem orientados à substituição de ingredientes.

Por fim, foram levantadas expectativas interessantes, como oferecer ao aluno a possibilidade de colher em uma horta alguns ingredientes que fosse utilizar na receita; degustação de bebidas harmonizadas ao longo do curso e ensinamentos de boas maneiras ao servir uma refeição, como a organização de mesas e decoração de pratos.

Os resultados do processo de entrevistas focais serviram, portanto, para reforçar alguns dados coletados previamente em relação ao interesse pelo assunto e para direcionar algumas ações que merecem atenção especial no novo negócio.

3.3 TENDÊNCIAS DE MERCADO

Na consulta às fontes que embasaram os dados de mercado, pode-se listar uma série de apontamentos que indicam tendências do comportamento de consumo

das pessoas em relação à alimentação e, conseqüentemente, direcionamentos de como o mercado gastronômico tende a atender essa mudança de demanda.

O relatório Brasil Food Trends 2020 (2010) - realizado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), em parceria entre a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA), as consultoria ECD Food Service e Food Design e os institutos de pesquisa Euromonitor, Kantar, Mintel e Nielsen - analisou dados mundiais sobre a evolução do mercado de alimentação e destacou fatores e tendências que influenciam o Consumo de Alimentos e que podem ser aplicados pelos negócios do setor no futuro.

Esse estudo analisou fatores determinantes da demanda de alimentos - como a população, urbanização, educação, acesso à informação, estrutura etária e renda - e apontou cinco categorias de tendências da alimentação, que nos dão pistas sobre os principais aspectos que serão valorizados pelos consumidores na próxima década. Essas tendências contemplam características dos futuros cardápios e estabelecimentos, além de diretrizes em termos de sistemas de gestão das empresas prestadoras de serviços.

3.3.1 Primeira tendência: Sensorialidade e prazer

A tendência de sensorialidade e prazer influencia o setor de diferentes maneiras, principalmente pela valorização da gastronomia e pela valorização do ato de comer como um exercício de prazer e de manifestação cultural. Conhecer como os alimentos são preparados e qual a procedência deles, de forma a garantir a melhor qualidade do prato, tanto em termos de sabor, aromas e beleza visual, como na harmonização com bebidas e outros alimentos são características dessa tendência.

Seguindo esse direcionamento, a figura do chefe de cozinha deverá crescer em importância. Segundo o relatório, o cardápio do futuro orientado por essa tendência deverá conter ingredientes exóticos e diversificados, com especificação de origem, além de trazer receitas regionais. Já as instalações deverão ser multissensoriais, onde o atendimento será tão importante quanto a comida, criando

sensações e entretenimento novos para o consumidor. Cafeterias, sorveterias e chocolaterias serão estabelecimentos que ganharão espaço.

Desta forma, a primeira tendência poderá influenciar positivamente as futuras ações de marketing do Bistrot L'école, pois esta se alinha com a missão da empresa, que é “Preparar, servir e ensinar gastronomia para pessoas comuns de forma prazerosa e divertida”.

3.3.2 Segunda tendência: Saúde e bem-estar

A tendência de saudabilidade e bem-estar vai atender à demanda por uma alimentação mais saudável, que leva em consideração os valores nutricionais e calórico das refeições. Desta forma, o cardápio deverá apresentar produtos mais saudáveis e adaptações de receitas tradicionais com ingredientes que contribuem para a saúde. Saladas diversificadas e em novos formatos serão destaque e serão agregadas com temperos e funcionais. Além disso, o cardápio contará com proteínas brancas (aves, frango, queijo, leite e ovo, por exemplo), alimentos grelhados e preparos com ingredientes frescos, farinhas integrais e açúcar reduzido. Segundo a pesquisa da Fiesp (2010), a tradicional salada de frutas deverá ser muito popular, junto com iogurtes e sorvetes *light*.

Estabelecimentos que seguem essa tendência irão comercializar alimentos naturais, orgânicos e comida vegetariana, e oferecer serviços adicionais como de um profissional de nutrição. O ambiente especialmente projetado e a comunicação por meio do cardápio serão de extrema importância para informar e facilitar a escolha de alimentos por parte dos consumidores que buscam uma alimentação mais saudável.

A Cartilha SEBRAE complementa esse direcionamento indicando a criação de cardápios especiais para crianças (com atenção aos aspectos da nutrição infantil) e para pessoas com problemas de saúde (dietéticos, hipertensos e alérgicos).

Esta tendência irá influenciar as futuras ações de marketing do Bistrot L'école no que diz sentido à clareza de comunicação e atendimento aos clientes que buscam uma alimentação variada e saborosa, dentro de suas limitações de dieta.

3.3.3 Terceira tendência: Convivência e praticidade

A tendência de conveniência e praticidade dá valor para os estabelecimentos de fácil acesso, com serviços ágeis e que economizem tempo, tanto de preparo, como de atendimento e até de pagamento. Estabelecimentos 24h, *fast-foods*, por quilo ou com opções de *drive-thru* e *delivery* são referências desse direcionamento e terão no cardápio sopas, quiches e saladas práticas, além de lanchinhos salgados e sanduíches.

Segundo o estudo da Fiesp (2010), rotisseries (loais que comercializam queijos, frios, carnes e outras comidas prontas para consumo) e *fast-foods* deverão ter destaque nos próximos anos, oferecendo produtos para serem consumidos onde o cliente quiser. Em locais onde não se torna viável financeiramente abrir uma grande rede de lanches, poderão surgir estabelecimentos multimarcas, que venham de uma cozinha central (de alta produtividade e tecnologia) através de sistemas competentes de logística. Máquinas de venda automática de lanches e bebidas deverão se expandir no Brasil, oferecendo, além dos *snacks* comuns, pizzas e sanduíches quentes.

Complementando esse cenário, segundo a Cartilha SEBRAE, a tendência de futuro é que as pessoas acrescentem ao almoço mais uma refeição em estabelecimentos de alimentação, como o café da manhã ou o lanche da tarde.

Desta forma, será interessante que o Bistrot L'école disponibilize um espaço para venda de produtos que possam ser levados para a casa do cliente, sejam bebidas selecionadas, ou ingredientes diferenciados, sejam pratos de alta qualidade congelados.

3.3.4 Quarta tendência: Confiabilidade e qualidade

A tendência de confiabilidade e qualidade deverá promover maior atenção dos consumidores em relação à credibilidade de marcas, qualidade de produtos e serviços, segurança e origem dos alimentos ofertados. Desta forma, o cardápio terá, além da descrição dos ingredientes que compõem cada prato e a procedência deles, a descrição das etapas dos processos produtivos.

Selos de qualidade e certificações serão indicadores de qualidade e a confiabilidade para os consumidores. Nesse cenário, as mídias digitais irão auxiliar os estabelecimentos a comunicar e interagir com os clientes, e, principalmente, assegurar a qualidade dos serviços, ofertando informações sobre a eliminação de riscos de contaminação e obtendo feedbacks sobre a qualidade das refeições e do atendimento.

Em função desta tendência, se faz necessário existir no planejamento de marketing do Bistrot L'école ações focadas em garantir a qualidade dos fornecedores e alta higiene e atenção ao preparo dos pratos, como, por exemplo, vídeos e postagens nas redes sociais.

3.3.5 Quinta tendência: Sustentabilidade e Ética

A quinta tendência apontada pelo relatório da Fiesp (2010) reflete a preocupação dos consumidores com a sustentabilidade, com o senso de cidadania e a com a valorização da ética e da responsabilidade socioambiental das empresas.

Buscar por eficiência no consumo de energia (com uso de luz natural e controle de climatização), no consumo de água (na economia de uso e reaproveitamento da água da chuva), no descarte de lixo (reciclagem e reutilização de matéria-prima) e, ainda, buscar pela valorização dos recursos humanos (respeito e inclusão social) são formas dos estabelecimentos de alimentação agirem em relação à sustentabilidade. Essas ações poderão, no futuro, receber certificações de práticas sustentáveis.

Esta tendência influenciará as ações de marketing do Bistrot L'école em relação à transparência e atenção com as questões de sustentabilidade. Ajustes no projeto arquitetônico poderão ser realizados de forma que fique ainda mais evidente essa preocupação.

3.4 ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA

Segundo Porter (2009) é importante aplicar uma análise dos concorrentes que atuam no mercado. Desta forma, foram analisadas empresas que podem fomentar a rivalidade ou servir de substituto, influenciando o comportamento de compra da região.

Para realizar a análise de concorrência foi necessário separar o mercado existente em dois grupos: restaurantes e escolas. Os critérios de seleção desses concorrentes foram de: localização, tipo de estabelecimento similar à proposta de culinária do Bistrot L'école, e impressões de reconhecimento do público em geral.

Os restaurantes analisados são da cidade de São Leopoldo, e, as escolas, por falta de opção na cidade, localizam-se em diversas cidades do Estado. A análise de pontos fortes e pontos fracos foram feitas in loco ou através de ligações telefônicas e consultas à internet.

3.4.1 Restaurantes

Restaurante Vila D'Assisi

Restaurante em São Leopoldo, culinária internacional. Aberto ao meio dia e à noite, aceita reservas para eventos fechados e tem espaço para reservas privadas. Capacidade para 60 pessoas.

Pontos fortes:

- Aberto há 7 anos
- Boa localização na cidade
- Ambiente é calmo e agradável
- Valor competitivo
- Avaliação no *Facebook*: 4,9
- Avaliação no *TripAdvisor*: 16º lugar - São Leopoldo

Pontos fracos:

- Fachada mal explorada
- Decoração antiquada
- Pouca exploração das redes sociais
- Falta de renovação no cardápio
- Falta de estacionamento/segurança
- Atendimento
- Pessoas imaginam que o restaurante seja caro

Restaurante Vero

Restaurante em São Leopoldo, culinária Italiana Contemporânea, Regional, Brasileira. Aberto somente à noite. Capacidade para 80 pessoas.

Pontos fortes:

- Excelente qualidade dos pratos
- Boa renovação do cardápio
- Ambiente é calmo e agradável
- Decoração contemporânea

- Atendimento
- Utiliza bem as redes sociais
- Cria cardápios especiais/dias especiais
- Avaliação no *Facebook*: 4,5
- Avaliação no *TripAdvisor*: 4º lugar
- Cozinha à mostra

Pontos fracos

- Valor acima da concorrência
- Localização fora do eixo mais conhecido da cidade
- Falta de estacionamento/segurança
- Pessoas imaginam que o restaurante seja caro

Restaurante Raffama

Bistrô e cafeteria em São Leopoldo, focado em massas e risotos, aberto ao meio dia e à noite. Capacidade para 20 pessoas.

Pontos fortes:

- Qualidade dos pratos
- Cardápio variado
- Localização na cidade
- Preço competitivo
- Chef dá cursos na Comlines e Casa Sabores do Sul
- Redes sociais são bem exploradas
- Cria diversas promoções

- Avaliação no *Facebook*: 4,9
- Avaliação no *TripAdvisor*: não aparece

Pontos fracos:

- Ambiente é muito pequeno
- Atendimento
- Fachada pouco explorada
- Não tem carta de vinhos
- Decoração muito simples
- Pessoas imaginam que o restaurante seja sem qualidade

Restaurante Zimbabwe

Restaurante em São Leopoldo, focado em culinária internacional. Aberto ao meio dia e à noite. Capacidade para 120 pessoas.

Pontos fortes:

- Qualidade dos pratos
- Cardápio variado
- Localização na cidade
- Redes sociais são bem exploradas
- Avaliação no *Facebook*: 4,3
- Avaliação no *TripAdvisor*: 3º lugar
- Ambiente com decoração temática
- Atendimento
- Reconhecimento do público

Pontos fracos:

- Preço competitivo
- Não há espaços reservados
- Não fecha para eventos
- Pessoas imaginam que o restaurante seja mais barato

3.4.2 Escolas

Casa Sabores do Sul

É um espaço, em Novo Hamburgo, destinado a cursos de diversas áreas. A empresa proprietária da casa tem uma revista de gastronomia de forte circulação na região do Vale dos Sinos.

Pontos fortes:

- Além da escola, é a revista de gastronomia reconhecida na região
- Oferece ao aluno "colocar a mão na massa", junto com o professor
- Cursos de curta duração

Pontos fracos:

- Valor dos cursos se comparam a cursos profissionais
- Pouca variedade de cursos

Unisinos

Universidade de São Leopoldo que oferece curso de graduação em Gastronomia e cursos de extensão abertos à comunidade em geral.

Pontos fortes:

- Respaldo de uma das melhores universidades do Brasil
- Instalações e equipamentos de alto nível
- Cursos rápidos e extensos

Pontos fracos:

- Poucas opções de curso de extensão (no momento da pesquisa não havia nenhum com inscrições abertas)
- Valor dos cursos

Comlines

É uma loja, em Novo Hamburgo, representante da marca Tramontina, que disponibiliza suas instalações para cursos em parceria com chefes da região.

Pontos fortes:

- Instalações e equipamentos de alto nível
- Valor competitivo

Pontos fracos:

- O local não faz divulgação, quem faz são os chefes/professores
- Não oferece ao aluno "colocar a mão na massa", eles apenas assistem ao professor

Casa Destemperados

Espaço localizado em Porto Alegre oferece feiras gastronômicas, cursos, palestras temáticas, *food trucks* e jantares exclusivos com chefes bem conhecidos do Brasil.

Pontos fortes:

- Variedade de cursos
- Reconhecimento de marca
- Comunicação/divulgação forte
- Forte participação em redes sociais
- Professores conhecidos
- Vende ingressos pela *internet*
- Decoração e espaços modernos
- Parcerias com grandes marcas

Pontos fracos:

- Glamourizado demais
- Localizado em Porto Alegre

Gastroterapia

Localizado em Teutônia, a propriedade possui hortas urbanas e oferece cursos de gastronomia e alfabetização botânica, sempre ligado ao bem-estar e qualidade de vida.

Pontos fortes:

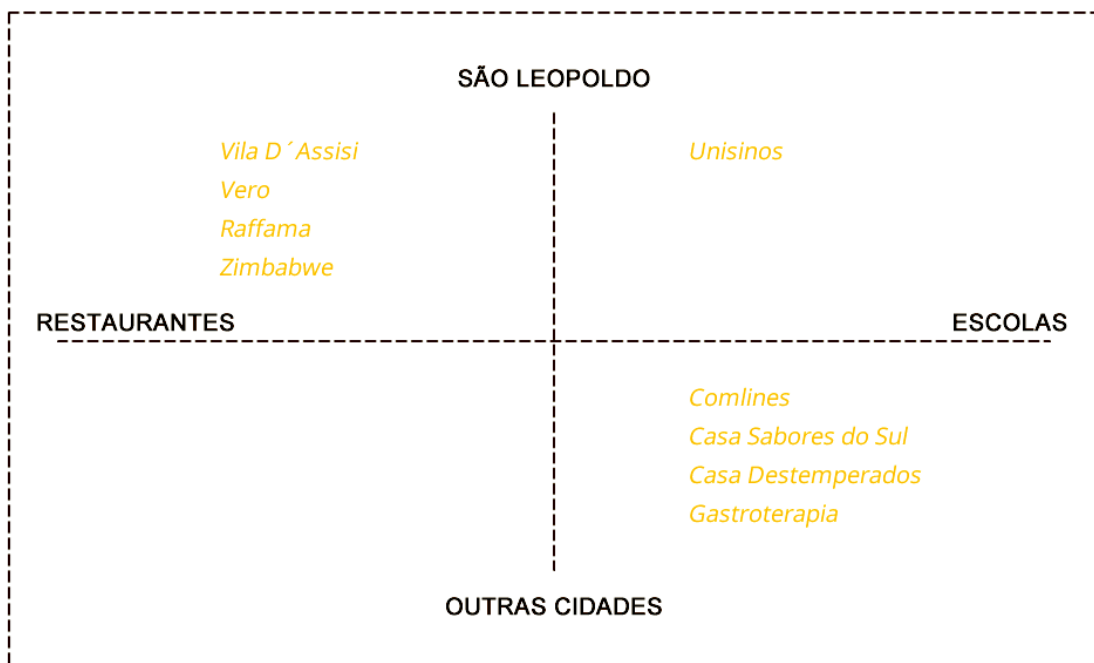
- Local próprio, com horta orgânica
- Cursos buscam unir gastronomia com qualidade de vida
- Diversidade de cursos
- Valor competitivo

Pontos fracos:

- Localizado em Teutônia
- Foca somente em comida saudável e vegetariana

Perante os dados da análise de concorrência, entende-se que o planejamento de marketing deve fazer com que o Bistrot L'école se aproxime dos pontos fortes dos concorrentes, e que não tome as mesmas direções que alimentam as suas fraquezas.

Figura 2 – Mapa de concorrência



Fonte: elaborado pela autora

4. MATRIZ PFOA

Após as análises dos dados das pesquisas de macro ambiente, das tendências de mercado, das entrevistas e da análise de concorrência, foi possível listar as potencialidades e fraquezas do Bistrot L'école, assim como suas oportunidades e ameaças que envolvem o mercado de gastronomia na atualidade.

4.1 POTENCIALIDADES E FRAQUEZAS

Na tabela a seguir foram pontuadas as vantagens e desvantagens internas do Bistrot L'école em relação aos concorrentes. Para analisar de forma matemática, foi necessário estabelecer uma escala de 1 a 3 para graduar a importância e a intensidade para cada item. Essas duas notas foram multiplicadas entre si, e, depois, somadas.

Tabela 1 – Potencialidades e Fraquezas

POTENCIALIDADES	intensidade	importância	FRAQUEZAS	intensidade	importância
Determinação empreendedora do proprietário	3	3	Estabelecimento e conceitos novos para a cidade	3	3
Instalações próprias	3	3	Proprietário não é conhecido dos stakeholders	3	3
Busca constante pelo conhecimento e inovação na área de gastronomia	1	3	Um dos serviços é intangível (curso e satisfação pessoal)	2	3
Conhecimentos técnicos na área de gastronomia	3	1	Obra de finalização	1	3
Boa estrutura para ações de marketing e divulgação	2	3	Ações concentradas na cidade de São Leopoldo	2	3
Boa rede de fornecedores estabelecida	2	3	Não há projeto de sustentabilidade hídrica ou elétrica	1	3
Projeto arquitetônico que engloba cursos e restaurante, e que favorece o aprendizado e a confraternização	2	3	Nome do estabelecimento não é conhecido na cidade	3	3
Todo o projeto está levando em consideração tendências do mercado	3	3			
Total:	51		Total:	45	

Fonte: elaborado pela autora

Foram destacadas as principais potencialidades do Bistrot L'école, entre elas, a determinação empreendedora do proprietário do empreendimento que tem sólido conhecimento de abertura de negócios e empresas. É importante mencionar que será o primeiro negócio na área de gastronomia.

Em função de toda a experiência adquirida em cursos e estágios nacionais e internacionais, os conhecimentos técnicos na área de gastronomia e a busca constante por inovação - por meio de novos conhecimentos e técnicas - na área de gastronomia do proprietário são considerados potencialidades, frente aos concorrentes da cidade que não tem essa bagagem. Em virtude das experiências anteriores, uma boa rede de fornecedores foi estabelecida, o que é considerado positivo, visto que o conhecimento nessa etapa já existe e é confiável.

Na equipe do Bistrot L'école está prevista uma pessoa responsável por toda parte de comunicação e atendimento ao cliente, desta forma destacando-se da concorrência. Além disso, todo o projeto de serviços e negócio do Bistrot L'école está levando em consideração, além das crenças pessoais do proprietário, as tendências de mercado futuro da Fiesp (2010). Ambas alinham-se muito bem.

Por fim, foi incluído na lista de potencialidades o fato de o Bistrot L'école já ter uma locação própria, o que exclui gastos com aluguel. Muitos equipamentos que compõem uma cozinha industrial já foram adquiridos, mas o projeto ainda requer investimento em reforma e personalização do espaço. Vale ressaltar que, embora não esteja pronto, o empreendimento conta com um projeto arquitetônico inteligente que propicia de forma aconchegante e eficiente a prática de cursos e o atendimento de restaurante, com espaços internos e externos que favorecem o aprendizado e a confraternização.

Como fraquezas, o Bistrot L'école tem a barreira da inovação em uma cidade que não foi apresentada aos conceitos de gastronomia, e que, por isso, pode atrasar os retornos de reconhecimento e investimentos.

Outra fraqueza do empreendimento, é que o proprietário, embora tenha conhecimentos técnicos sólidos, não tem influência social na cidade, de forma que os *stakeholders* não o conhecem ainda. Essa situação resulta, ainda, no desconhecimento da marca, ou do nome do novo empreendimento.

Outra ameaça é a falta de projetos ligados a uma tendência apontada pelo estudo da Fiesp (2010), relacionada à preocupação dos consumidores em relação à sustentabilidade. Atualmente, não há projeto de sustentabilidade hídrica ou elétrica.

Por fim, é visto como uma ameaça a não compreensão do empreendimento como uma forma de oferecer aos consumidores satisfação pessoal, seja em forma de uma refeição, seja em forma de curso.

4.2 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Na tabela abaixo, foram listados os aspectos externos positivos e negativos que podem influenciar a vantagem competitiva da empresa. Para analisar de forma matemática, foi necessário estabelecer uma escala de 1 a 3 para graduar a importância e a intensidade para cada item. Essas duas notas foram multiplicadas entre si, e, depois, somadas.

Tabela 2 – Oportunidades e Ameaças

(continua)

OPORTUNIDADES	intensidade	importância	AMEAÇAS	intensidade	importância
Renovação no mercado de gastronomia na cidade	3	3	Crise econômica do país	3	3
Ausência de concorrente direto na cidade	3	3	Queda do poder de compra do brasileiro	3	3
Mercado de gastronomia em plena expansão	3	3	Aumento do desemprego na região	3	3
Aumento do valor gasto pelas famílias com refeições fora do lar	3	3	Baixa profissionalização do setor	3	2
Ambiente aconchegante	3	3	Novos entrantes	2	3
Espaço externo para pets	3	3	Restaurantes mais econômicos	3	3
Horta para colher ingredientes para cursos e refeições	3	3	Cursos na internet	3	2
Degustação harmonizada durante cursos e refeições	3	3	Não há projeto de sustentabilidade hídrica ou elétrica	3	2
Parceria espaços de saúde e confrarias para divulgação dos cursos e refeições	3	3	Pouco engajamento nas redes sociais	3	3
Postagens nas redes sociais com dicas e informação sobre qualidade e procedência dos ingredientes	2	3			
Oferecer alguns produtos para compra como itens de mercearia mais sofisticados ou pratos congelados	2	3			
Levar cursos para empresas, como ações motivacionais	2	3			
Cursos online na internet	2	3			
Cursos com prática	3	3			
Cardápio orgânico voltado para crianças, vegetarianos e alérgicos	3	3			

(conclusão)

OPORTUNIDADES	intensidade	importância	AMEAÇAS	intensidade	importância
Opção econômica no cardápio	3	3			
Cardápio com informações nutricionais	2	3			
Programa de estágios para estudantes de gastronomia sem experiência	2	3			
Capacitação contínua da mão de obra	2	3			
Total:		150	Total:		69

Fonte: elaborado pela autora

Diversas oportunidades foram levantadas em relação à econômica do país. Os dados levantados refletem a expansão do mercado de gastronomia e uma projeção de aumento de gastos dos brasileiros nesse segmento.

Foram consideradas oportunidades todos os pontos que cruzaram a visão do negócio, com os sentimentos do proprietário e com tendências do mercado futuro, além das entrevistas focais. Desta forma, relacionados ao empreendimento como um todo, foi considerada oportunidade a inovação que o empreendimento está trazendo para cidade, oferecendo um restaurante com proposta diferenciada que oferece tanto o espaço de refeições e de cursos diferenciado, e o projeto arquitetônico que pretende criar um ambiente aconchegante e que favoreça a confraternização, inclusive com um espaço externo para *pets*, algo inédito na cidade.

Para criar uma experiência ainda mais completa, o espaço irá dispor de uma horta orgânica onde os clientes poderão colher os ingredientes que irão compor a sua refeição ou receita desenvolvida no curso e a opção de degustação de bebidas harmonizadas com os pratos do evento.

Para atrair novos clientes, é encarada como oportunidade a divulgação do Bistrot L'école em centros de saúde, como consultórios de nutricionistas e preparadores físicos e em grupos de confrarias. Desta forma é possível oferecer parcerias personalizadas para cada grupo. Além disso, é uma oportunidade de atrair e manter clientes a publicação de divulgação nas redes sociais de dicas de

gastronomia e pequenos vídeos que mostrem o dia a dia do Bistrot L'école, desde receitas à escolha cuidadosa de ingredientes.

Outra oportunidade apontada pelas tendências de futuro é a comercialização de produtos para serem levados para casa. Ou seja, disponibilizar um espaço para produtos de grande apelo *gourmet* e até mesmo produtos congelados do restaurante.

Ainda como oportunidades para o restaurante, há a preocupação com clientes que buscam saúde – sejam eles carnívoros ou vegetarianos -, clientes alérgicos e clientes que venham acompanhados de seus filhos. Por isso, o preparo de um cardápio pensado nesses públicos é essencial. Receitas hipoalérgicas e com seleção cautelosa de procedência poderão ser disponibilizadas nos cardápios com informações nutricionais adicionais. Mesmo com o cardápio mais requintado que é a proposta do Bistrot L'école, é oportuno oferecer uma reduzida gama de opções mais econômicas, para garantir acesso a pessoas que desejam consumir alta gastronomia a preço baixo.

Para garantir uma excelente experiência em relação às refeições, é necessário um grupo de pessoas qualificadas à frente da cozinha. Desta forma é uma oportunidade disponibilizar um programa de estágios para novos profissionais que estejam estudando gastronomia. Além disso é essencial o acompanhamento e a capacitação contínua de todos os pontos de contato do restaurante com o cliente.

Focando no serviço de cursos, vários pontos surgiram como oportunidades. Ficou evidente na coleta de dados a importância de oferecer cursos que primem pela prática dos alunos, ou seja, alunos irão sempre colocar a “mão na massa” e vivenciar o máximo possível uma rotina de cozinha.

Há oportunidade, ainda, de expandir a forma de oferecer cursos de culinária. Plataformas online permitem que a didática seja ensinada através de vídeos – gravados ou ao vivo – na *internet*. Outra forma de difundir o ensino da gastronomia é por meio de eventos empresariais de motivação, transmitindo para empresas o trabalho em equipe.

O Bistrot L'école pode ser ameaçado pela atual situação política e econômica do Brasil. Mesmo com os dados e projeções favoráveis ao setor da gastronomia, há uma queda do poder de compra do povo brasileiro e, mas especificamente na região, a taxa de desemprego está subindo.

Ameaças também podem surgir em virtude da concorrência indireta. Restaurantes mais econômicos na cidade, assim como na região, podem impactar nos resultados. Novos entrantes e cursos ofertados na *internet* também podem ser ameaças.

A falta de mão de obra para serviços de auxílio na cozinha pode impactar em todo o serviço, assim como a oscilação de preço e disponibilidade de ingredientes especiais para os cardápios orgânicos e hipoalérgicos, por exemplo.

E, por fim, considerando que o tipo de serviço que o Bistrot L'école oferece será impulsionado pelo nível de satisfação de seus clientes, elencou-se como ameaça a falta de engajamento ou recomendação de seus clientes.

5. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Finalizadas as análises de dados coletados e a montagem matriz PFOA do Bistrot L'école, o presente capítulo irá traçar os objetivos e estratégias que irão destacar as potencialidades do empreendimento, reduzir o impacto das suas fraquezas, aproveitar as oportunidades do cenário externo e ainda driblar as ameaças presentes em um cenário econômico e político de crise nacional.

Segundo a classificação de John Westwood (1996), a “Estratégia Empresarial de Competição” do Bistrot L'école é de desenvolvimento, pois o projeto visa a iniciar e intensificar sua atuação, implantando e apresentando ao mercado seus serviços.

5.1 PÚBLICO ALVO E POSICIONAMENTO

Segundo Kotler (2000), a segmentação de clientes pode ser feita levando em consideração dados demográficos, onde se agrupam dados sociais comuns, os benefícios que os clientes buscam na aquisição do produto ou serviço, a ocasião e a frequência de utilização do produto ou serviço, além da segmentação por estilo de vida.

Em uma análise simples, o público alvo do Bistrot L'école não tem definição de sexo ou de raça, está em idade de independência financeira, reside e frequenta as proximidades da cidade de São Leopoldo e busca, semanalmente, comprar refeições fora do lar, no período da noite.

Entretanto, como o Bistrot L'école tem o objetivo de vender experiências gastronômicas, entende-se que a segmentação deve ser mais aprofundada no sentido de estilo de vida e comportamento de consumo do cliente. A segmentação comportamental, segundo Segundo Kotler (2000), é a análise que leva em consideração o conhecimento que o cliente tem sobre determinada área ou produto, as atitudes que esse cliente tem em relação a marcas e como ele utiliza esse

produto ou serviço na vida. Desta forma entende-se que as ações do Bistrot L'école devem visar pessoas com estilo de vida aventureiro e criativo, que busquem realização pessoal por meio de novas experimentações, que buscam experiências em gastronomia.

São pessoas que gostam de viajar, conhecer lugares novos e se inteirar da cultura local. Buscam provar e entender a cultura gastronômica dos lugares que visitam e são curiosos em relação a como essas receitas são preparadas.

A curiosidade também reflete no ciclo de amizades e eventos que essas pessoas participam. Realizar jantares e encontros, além de frequentar confrarias de vinhos e cervejas, feiras de produtos orgânicos e lojas de produtos *gourmet* importados faz parte do cotidiano desse público. São, portanto, pessoas que gostam de cozinhar em casa para família ou amigos, gostam de frequentar restaurantes de alto nível e buscam novidades em termos de gastronomia.

Podem fazer parte do público alvo pessoas de classe econômica baixa, mas que organizam suas despesas para poder desfrutar de novas experiências.

5.2 OBJETIVOS DE MARKETING

Tendo em vista que o Bistrot L'école é um empreendimento que não foi inaugurado ainda, os objetivos de marketing focam-se nos primeiros 6 meses do negócio:

- Inauguração do Bistrot L'école;
- Atender de 150 a 250 pessoas por mês no restaurante;
- Atender de 40 a 60 pessoas por mês em cursos;
- Criar interatividade dos clientes com a marca na *internet*;

5.3 MARKETING MIX

O mix de marketing, classificado por meio dos 4P's (produto, preço, praça e promoção), serve de base para os objetivos de marketing.

5.3.1 Produto

Como produtos básicos, o restaurante comercializará refeições, divididas por aperitivos, entradas, pratos principais e sobremesas, além de bebidas que englobam sucos naturais, refrigerantes, águas, cervejas nacionais e importadas e vinhos, nacionais e importados. No próprio restaurante está previsto um pequeno espaço para comercialização de produtos *gourmet*, como azeites, molhos e temperos importados, além de algumas porções de alimentos congelados, para que o cliente possa preparar sua refeição em casa.

No segmento de cursos, o Bistrot L'école disponibilizará cursos de curta (realizados em uma data específica, com no máximo três horas), média (realizados em dois ou três dias, com duração máxima de 9 horas) e longa duração (realizados em diversos dias, com carga horária de, no mínimo, 12 horas). Ao final de todos os cursos, todos os alunos recebem um certificado de participação, sem valor profissional e um livreto com todas as receitas realizadas durante o curso.

Entende-se que os produtos do Bistrot L'école não são somente a entrega física de refeições, no caso do restaurante, ou de um certificado, no caso do curso, e sim, algo intangível, como a experiência e o sentimento gerado no estabelecimento. Desta forma, são considerados produtos do restaurante o atendimento intimista e a variedade de cardápio que se adapta a diversos perfis de clientes. Além de apresentar a tradicional culinária dos bistrôs franceses, o cardápio contará com refeições completas (aperitivos, entradas, pratos principais e sobremesas) para o público vegetariano e com restrições alimentares, como refeições sem lactose e sem glúten, por exemplo. Haverá, ainda, um mini cardápio para crianças.

Além dos benefícios relacionados à alimentação, o Bistrot L'école irá oferecer suas instalações para locações e eventos que propiciem a

seus clientes total privacidade e um espaço externo para aqueles que tenham interesse em fazer refeições ao ar livre em companhia de sua família, amigos e animais de estimação.

Nos cursos, a experiência é entregue na forma de participação total do aluno em todas as etapas da cozinha, vivenciando a rotina de um restaurante e o contato com equipamentos profissionais, como fornos e fogões de alto desempenho. Além disso, enquanto o curso se desenvolve, os alunos poderão degustar livremente vinhos e bebidas não alcoólicas harmonizadas com as receitas executadas.

5.3.2 Preço

A política de preço do Bistrot L'école irá se basear na premissa que o preço a ser pago pelo cliente deve ser suficientemente alto, para proporcionar rendimentos que viabilizem o alto padrão de qualidade, porém não pode ser tão alto que desestimule a compra. Em função disso, o cardápio do restaurante irá contar com aperitivos e entradas com preço entre R\$20,00 e R\$50,00, pratos principais de R\$50,00 a R\$150,00 e, por fim, sobremesas de R\$15,00 a R\$45,00. Já os cursos poderão ter preços entre R\$100,00 e R\$ 1750,00 por pessoa, dependendo do formato, do assunto e da duração dos cursos.

5.3.3 Praça

Em um primeiro momento, o estabelecimento Bistrot L'école localizado na cidade de São Leopoldo será o único canal de distribuição de produtos e serviços da marca. O restaurante estará disponível aos clientes de quinta-feira a sábado, das 11 às 24h. O espaço do restaurante também poderá ser alugado para eventos particulares. Os cursos serão realizados de segunda-feira a sábado, em horários agendados.

5.3.4 Promoção

A divulgação da marca irá envolver tanto estratégias *online*, como *site*, redes sociais e *links* patrocinados, e estratégias *offline* como inserções nos jornais e revistas da cidade.

Disseminar a marca de forma *online* irá requerer uma sólida comunicação visual e uma série de ações para apresentar o negócio, destacar a figura do chef de cozinha do restaurante e destacar a qualidade que o Bistrot L'école imprime em todos os seus serviços, da compra do ingrediente com fornecedor orgânico da região até a cautelosa elaboração de um curso.

Acredita-se que a indicação entre pessoas aumenta a rede de clientes, por isso, é importante trabalhar a divulgação da marca junto a formadores de opinião do segmento, além da promoção positiva do Bistrot L'école por parte dos clientes nas redes sociais e nos *sites* de ranqueamento de serviços da região.

5.3.5 Táticas e ações

Definidos o marketing mix e os objetivos de marketing, torne-se possível traçar as táticas e ações deste plano de marketing:

1. Estratégia para Fazer o lançamento do Bistrot L'école

Este conjunto de ações visa organizar o Bistrot L'école de forma que seja possível fazer um evento de inauguração e que marque o lançamento do negócio. Para garantir o sucesso do lançamento, o primeiro passo é ajustar alguns detalhes do projeto arquitetônico, para que se aproxime das características positivas levantadas na pesquisa com público-alvo.

Depois da obra e limpeza finalizada, será necessário criar uma identidade visual para o Bistrot L'école, que transmita de forma clara a missão da empresa. Com a identidade visual desenvolvida, será possível organizar a comunicação do Bistrot L'école e do evento de lançamento. Para isso será necessária a divulgação

por meio de redes sociais (*Facebook* e *Instagram*) e contratação de uma assessoria de imprensa que cuidará de toda a divulgação e convites para a inauguração.

Para o evento de inauguração, será importante escolher os convidados de forma criteriosa. Além de amigos e apoiadores informais do Bistrot L'école, será importante que o evento conte com a participação de formadores de opinião e da imprensa local. Neste evento, a escolha do cardápio será de extrema importância, pois deverá impressionar os convidados de forma que tenham interesse em saber mais sobre o empreendimento e tenham interesse em retornar.

Para viabilizar economicamente o evento, serão estabelecidas parcerias com fornecedores de bebidas e produtos diferenciados, que terão espaço para divulgação de seus produtos. Durante o evento, haverá uma equipe de pessoas que irá entreter os convidados, falando sobre o Bistrot L'école e entregando materiais para que levem para casa. Esses materiais irão descrever os diferenciais do empreendimento e irão divulgar as redes sociais. Será importante que o chef e proprietário do restaurante consiga circular e receber bem os convidados, pois essa aproximação se alinha de forma muito positiva com a missão do Bistrot L'école.

Tática 1: Preparar o ambiente

Ação 1.1: Ajustar o projeto arquitetônico, em vista dos dados coletados nas entrevistas;

Ação 1.2: Finalizar as obras e a decoração do espaço;

Ação 1.3: Realizar limpeza e organização final do ambiente;

Ação 1.4: Contratar equipe de trabalho;

Tática 2: Preparar a comunicação

Ação 2.1: Contratar escritório de design para a criação da identidade visual do negócio;

Ação 2.2: Criar *site*, *Facebook* e *Instagram* do negócio;

Ação 2.3: Cadastrar o Bistrot L'école nos mecanismos de busca e *sites* de referência da *internet*;

Tática 3: Fazer o lançamento do Bistrot L'école

Ação 3.1: Contratar assessoria de imprensa;

Ação 3.2: Enviar convites para convidados e formadores de opinião;

Ação 3.3: Divulgar evento de inauguração nas redes sociais;

Ação 3.4: Criar material de divulgação sobre o Bistrot L'école para ser distribuído durante o evento;

Ação 3.5: Preparar e executar cardápio para o evento;

Ação 3.6: Fixar parcerias de degustação com fornecedores de bebidas e produtos *gourmet*;

Ação 3.7: Receber convidados.

2. Estratégia para Atender de 150 a 250 pessoas por mês no restaurante

Durante os primeiros seis meses, o Bistrot L'école irá se apoiar na comunicação dos diferenciais do restaurante e no controle de qualidade dos serviços prestados. Desta forma, o contato aproximado ao cliente se tornará extremamente importante.

Em um primeiro momento, será necessário informar, através das redes sociais, os cardápios diferenciados que o restaurante dispõe. Além disso, será

importante divulgar vídeos do chef e proprietário do restaurante falando sobre a qualidade dos ingredientes. Convites serão feitos para as pessoas que compareceram à inauguração, e, como forma de incentivar a adesão ao convite, será ofertada uma sobremesa de cortesia, ao final do serviço.

Para incentivar a curiosidade a cerca do restaurante pelos transeuntes do bairro, será disponibilizado próximo à entrada do restaurante uma placa, ao estilo de comunicação dos bistrôs franceses, que irá informar os horários de atendimento e o cardápio.

Outra forma de divulgar o restaurante será por meio de centros de saúde. Como o restaurante dispõe de um cardápio que atende pessoas com necessidades especiais de alimentação, médicos, nutricionistas e educadores físicos serão convidados a conhecer o estabelecimento e, como consequência, esses profissionais irão recomendá-lo para seus pacientes.

Para conseguir bons resultados em relação a retorno de clientes ao Bistrot L'école será muito importante garantir a qualidade dos serviços, seja no preparo dos pratos, seja no atendimento do salão do restaurante. O acompanhamento dos fornecedores é imprescindível para garantir a qualidade dos ingredientes, e o acompanhamento e treinamento da equipe da cozinha também é importante para garantir a qualidade e padronização de todos os pratos servidos.

Para personalizar a experiência de fazer uma refeição no Bistrot L'école, o atendimento direto ao cliente deverá ser um diferencial. Além de acompanhar e treinar bem a equipe de atendimento, em relação a boas maneiras, boas práticas de servir e decoração das mesas, será importante a presença, mesmo que rápida, do chef e proprietário do Bistrot L'école na mesa dos clientes, para se apresentar e colher informações sobre o serviço. Desta forma valoriza-se a presença do cliente que se sentirá empoderado em relação ao restaurante.

Tática 1: Comunicação

Ação 1.1: Divulgar cardápio nas redes sociais;

Ação 1.2: Divulgar qualidade do restaurante nas redes sociais;

Ação 1.3: Convidar pessoas que vieram na inauguração e oferecer uma sobremesa de cortesia;

Ação 1.4: Sinalizar na fachada do restaurante os horários de funcionamento;

Ação 1.5: Disponibilizar na entrada do restaurante o cardápio para consulta;

Ação 1.6: Divulgar o cardápio em centros de saúde;

Tática 2: Garantia de qualidade

Ação 2.1: Acompanhar a entrega de fornecedores;

Ação 2.2: Treinar e acompanhar o trabalho da nova equipe de cozinha e de atendimento;

Ação 2.3: Apresentar o chef de cozinha para os clientes na mesa, e colher informações sobre o serviço;

Ação 2.4: Entrar em contato, por meio de telefone, com clientes que já vieram e colher impressões e considerações sobre o serviço;

3. Estratégia para Atender de 40 a 60 pessoas por mês em cursos

A divisão de cursos do Bistrot L'école também irá se apoiar na divulgação e no controle de qualidade dos cursos prestados. A comunicação dos cursos será feita nas redes sociais. Além disso, será interessante publicar textos e transmitir vídeos rápidos de receitas e dicas de preparo de alimentos, de forma que as pessoas fiquem interessadas nessas dicas e, conseqüentemente, nos cursos oferecidos e possam, de maneira fácil e *online*, se inscrever nos cursos.

Convites para cursos serão feitos para as pessoas que comparecerem à inauguração, e, como forma de incentivar a adesão ao convite, será ofertada uma cortesia a um acompanhante, em um curso de curta duração. Além disso, outra forma de divulgar os cursos será por meio de centros de saúde. Os profissionais desses centros serão informados sobre os temas dos cursos e, como consequência, irão recomendar para seus pacientes. Essa apresentação também ocorrerá em empresas e associações da região, de forma a mostrar que os cursos de culinária podem ser bons agentes de motivação de equipes.

Tática 1: Comunicação

Ação 1.1: Divulgar os cursos nas redes sociais;

Ação 1.2: Divulgar os cursos motivacionais nas empresas e associações da região;

Ação 1.3: Divulgar os cursos em centros de saúde;

Ação 1.4: Convidar pessoas que vieram na inauguração e oferecer uma cortesia para um acompanhante em um curso de curta duração;

Ação 1.5: Disponibilizar inscrições antecipadas pela internet ou telefone;

Tática 2: Garantia de qualidade

Ação 2.1: Entrar em contato, por meio de telefone, com clientes que fizeram o curso e colher impressões e considerações;

Ação 2.2: Organizar a publicação consentida de depoimentos de clientes nas redes sociais;

4. Estratégia para Criar interatividade dos clientes com a marca na *internet*

Entende-se que o sucesso do Bistrot L'école está atrelado à satisfação dos clientes, pois, como o estabelecimento propõe novas experiências, atinge os sentimentos e as emoções das pessoas. E pessoas se comunicam, pessoas indicam e compartilham suas emoções. E, nos dias atuais, isso ocorre de forma muito rápida na *internet*. Por isso, acredita-se ser importante criar interação dos clientes com o Bistrot L'école na *internet*.

A divulgação positiva por parte dos clientes do nome Bistrot L'école nas redes sociais e nos sites de ranqueamento de serviços da região será a maior incentivadora aos novos clientes. Para isso, é necessário oferecer meios de divulgação e compartilhamento: divulgar vídeos e postagens com dicas, além de imagens que retratem a interação da figura do chefe de cozinha interagindo com os clientes e os clientes vivenciando as experiências gastronômicas serão grandes fontes de compartilhamento e de interesse.

Tática 1: Incentivar a interação

Ação 1.1: Convidar amigos e formadores de opinião a acompanhar as redes sociais;

Ação 1.2: Divulgar nas redes sociais fotos do chef do Bistrot L'école com clientes no restaurante;

Ação 1.3: Divulgar nas redes sociais fotos dos alunos dos cursos em momentos de prática na cozinha;

Ação 1.4: Criar campanhas que incentivem o compartilhamento de informações nas redes sociais;

Ação 1.5: Publicar vídeos com dicas de preparo de alimentos, ressaltando a qualidade e origem dos ingredientes;

Figura 3 – Esquema de Estratégias e Táticas



Fonte: elaborado pela autora

5.4 CRONOGRAMA E ORÇAMENTO

Para atingir os objetivos de marketing, estipulou-se um cronograma para as estratégias, que leva em conta as táticas e ações, os responsáveis, as datas de execução e a estimativa de custos:

Tabela 3 – Cronograma e Orçamento

(continua)

ESTRATÉGIAS	TÁTICAS / AÇÕES	RESPONSÁVEL	DATA	CUSTO (R\$/h)
1. Estratégia para Fazer o lançamento do Bistrot L'école	Tática 1: Preparar o ambiente	Proprietário		
	Ação 1.1: Ajustar o projeto arquitetônico, em vista dos dados coletados nas entrevistas;	Proprietário + Escritório de arquitetura	05/09	20h
	Ação 1.2: Finalizar as obras e a decoração do espaço;	Escritório de arquitetura	30/09	136h
	Ação 1.3: Realizar limpeza e organização final do ambiente;	Equipe limpeza	03/10	200,00
	Ação 1.4: Contratar equipe de trabalho;	Proprietário	03/10	20h
	Tática 2: Preparar a comunicação	Proprietário + Escritório de design		
	Ação 2.1: Contratar escritório de design para a criação da identidade visual do negócio;	Proprietário	05/08	5.000,00
	Ação 2.2: Criar site, facebook e instagram do negócio;	Escritório de design	05/09	20h
	Ação 2.3: Cadastrar o Bistrot L'école nos mecanismos de busca e sites de referência da internet;	Escritório de design	31/10	4h
	Tática 3: Fazer o lançamento do Bistrot L'école	Proprietário + assessoria de imprensa		
	Ação 3.1: Contratar assessoria de imprensa;	Proprietário	10/10	1.500,00
	Ação 3.2: Enviar convites para convidados e formadores de opinião;	Assessoria de imprensa	31/10	20h
	Ação 3.3: Divulgar evento de inauguração nas redes sociais;	Assessoria de imprensa	31/10	4h

(continuação)

ESTRATÉGIAS	TÁTICAS / AÇÕES	RESPONSÁVEL	DATA	CUSTO (R\$/h)
	Ação 3.4: Criar material de divulgação sobre o Bistrot L'école para ser distribuído durante o evento;	Assessoria de imprensa	07/11	500,00
	Ação 3.5: Preparar e executar cardápio para o evento;	Proprietário + Equipe de Cozinha	07/11	2.000,00
	Ação 3.6: Fixar parcerias de degustação com fornecedores de bebidas e produtos gourmet;	Proprietário	07/11	20h
	Ação 3.7: Receber convidados;	Proprietário + Equipe de Recepção	11/11	4h
2. Estratégia para Atender de 150 a 250 pessoas por mês no restaurante	Tática 1: Comunicação	Proprietário + assessoria de imprensa		
	Ação 1.1: Divulgar cardápio nas redes sociais;	Assessoria de imprensa	12/11	4h
	Ação 1.2: Divulgar qualidade do restaurante nas redes sociais;	Assessoria de imprensa	12/11	4h
	Ação 1.3: Convidar pessoas que vieram na inauguração e oferecer uma sobremesa de cortesia;	Assessoria de imprensa	21/11	600,00
	Ação 1.4: Sinalizar na fachada do restaurante os horários de funcionamento;	Equipe de Recepção	12/11	4h
	Ação 1.5: Disponibilizar na entrada do restaurante o cardápio para consulta;	Equipe de Recepção	12/11	4h
	Ação 1.6: Divulgar o cardápio em centros de saúde;	Proprietário + assessoria de imprensa	12/11	40h
	Tática 2: Garantia de qualidade	Proprietário + Equipe de Recepção		
	Ação 2.1: Acompanhar a entrega de fornecedores;	Proprietário + Equipe de Cozinha	Semanal	2h
	Ação 2.2: Treinar e acompanhar o trabalho da nova equipe de cozinha e de atendimento;	Proprietário	Diário	1h
	Ação 2.3: Apresentar o chef de cozinha para os clientes na mesa, e colher informações sobre o serviço;	Proprietário + Equipe de Recepção	Diário	1h
	Ação 2.4: Entrar em contato, por meio de telefone, com clientes que já vieram e colher impressões e considerações sobre o serviço;	Equipe de Recepção	Semanal	50,00

(finalização)

ESTRATÉGIAS	TÁTICAS / AÇÕES	RESPONSÁVEL	DATA	CUSTO (R\$/h)
3. Estratégia para Atender de 40 a 60 pessoas por mês em cursos	Tática 1: Comunicação	Proprietário + assessoria de imprensa		
	Ação 1.1: Divulgar os cursos nas redes sociais;	Assessoria de imprensa	12/11	4h
	Ação 1.2: Divulgar os cursos motivacionais nas empresas e associações da região;	Assessoria de imprensa	12/11	20h
	Ação 1.3: Divulgar os cursos em centros de saúde;	Assessoria de imprensa	12/11	40h
	Ação 1.4: Convidar pessoas que vieram na inauguração e oferecer uma cortesia para um acompanhante em um curso de curta duração;	Assessoria de imprensa	21/11	4h
	Ação 1.5: Disponibilizar inscrições antecipadas pela internet ou telefone;	Assessoria de imprensa	12/11	4h
	Tática 2: Garantia de qualidade	Proprietário + Equipe de Recepção		
	Ação 2.1: Entrar em contato, por meio de telefone, com clientes que fizeram o curso e colher impressões e considerações;	Proprietário + Equipe de Recepção	Semanal	2h
	Ação 2.2: Organizar a publicação consentida de depoimentos de clientes nas redes sociais;	Assessoria de imprensa	Semanal	2h
4. Estratégia para Criar interatividade dos clientes com a marca na internet	Tática 1: Incentivar a interação	Assessoria de imprensa		
	Ação 1.1: Convidar amigos e formadores de opinião a acompanhar as redes sociais;	Proprietário + assessoria de imprensa	Diário	2h
	Ação 1.2: Divulgar nas redes sociais fotos do chef do Bistrot L'école com clientes no restaurante;	Assessoria de imprensa	Semanal	4h
	Ação 1.3: Divulgar nas redes sociais fotos dos alunos dos cursos em momentos de prática na cozinha;	Assessoria de imprensa	Semanal	4h
	Ação 1.4: Criar campanhas que incentivem o compartilhamento de informações nas redes sociais;	Assessoria de imprensa	Mensal	4h
	Ação 1.5: Publicar vídeos com dicas de preparo de alimentos, ressaltando a qualidade e origem dos ingredientes;	Assessoria de imprensa	Semanal	4h
	Ação 1.6: Organizar a publicação consentida de depoimentos de clientes nas redes sociais;	Assessoria de imprensa	Semanal	4h

Fonte: elaborado pela autora

6. RESULTADOS

Projeção de resultados do período de 6 meses do Bistrot L'école:

Tabela 4 – Projeção de resultados

	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	Total do período
Receita Restaurante	R\$ 12.000,00	R\$ 14.000,00	R\$ 14.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 18.000,00	R\$ 22.000,00	R\$ 96.000,00
(-) CMV - Restaurante	- R\$ 7.800,00	- R\$ 9.100,00	- R\$ 9.100,00	- R\$ 10.400,00	- R\$ 11.700,00	- R\$ 14.300,00	- R\$ 62.400,00
Receita Cursos	R\$ 7.000,00	R\$ 9.900,00	R\$ 13.500,00	R\$ 13.500,00	R\$ 17.250,00	R\$ 19.850,00	R\$ 81.000,00
(-) CMV - Cursos	- R\$ 2.450,00	- R\$ 3.465,00	- R\$ 4.725,00	- R\$ 4.725,00	- R\$ 6.037,50	- R\$ 6.947,50	- R\$ 28.350,00
Lucro Bruto	R\$ 8.750,00	R\$ 11.335,00	R\$ 13.675,00	R\$ 14.375,00	R\$ 17.512,50	R\$ 20.602,50	R\$ 86.250,00
(-) Despesas operacionais	- R\$ 15.000,00	- R\$ 6.500,00	- R\$ 6.250,00	- R\$ 6.250,00	- R\$ 6.250,00	- R\$ 6.250,00	- R\$ 46.500,00
De vendas	- R\$ 8.000,00	- R\$ 6.000,00	- R\$ 6.000,00	- R\$ 6.000,00	- R\$ 6.000,00	- R\$ 6.000,00	- R\$ 38.000,00
Administrativas	- R\$ 7.000,00	- R\$ 500,00	- R\$ 250,00	- R\$ 250,00	- R\$ 250,00	- R\$ 250,00	- R\$ 8.500,00
Lucro operacional	- R\$ 6.250,00	R\$ 4.835,00	R\$ 7.425,00	R\$ 8.125,00	R\$ 11.262,50	R\$ 14.352,50	R\$ 39.750,00
(-) Imposto de renda		- R\$ 725,25	- R\$ 1.113,75	- R\$ 1.218,75	- R\$ 1.689,38	- R\$ 2.152,88	- R\$ 6.900,00
Lucros depois do IR	- R\$ 6.250,00	R\$ 4.109,75	R\$ 6.311,25	R\$ 6.906,25	R\$ 9.573,13	R\$ 12.199,63	R\$ 32.850,00
(-) Participação administrador	- R\$ 1.903,98	- R\$ 1.903,98	- R\$ 1.903,98	- R\$ 1.903,98	- R\$ 1.903,98	- R\$ 1.903,98	- R\$ 11.423,88
Lucro Líquido	-R\$ 8.153,98	R\$ 2.205,77	R\$ 4.407,27	R\$ 5.002,27	R\$ 7.669,15	R\$ 10.295,65	R\$ 21.426,12

Fonte: elaborado pela autora

A receita do restaurante corresponde à meta da estratégia de atendimento de 150 a 250 pessoas, com ticket médio de R\$80,00 a R\$90,00. No mês 1 a meta estipulada foi de 150 pessoas e, ao longo dos meses vai subindo, até alcançar, no mês 6, 250 pessoas atendidas. O mesmo crescimento foi projetado para a Receita de cursos: no primeiro mês a meta será de atender 40 pessoas, a um ticket médio de R\$175,00 e, ao longo dos meses vai subindo, até alcançar, no mês 6, com 250 pessoas atendidas, com ticket médio de até R\$330,00.

O CMV (Custo das Mercadorias Vendidas) do restaurante corresponde a 65%, CMV do curso corresponde a 35%. Esse percentual permanece o mesmo durante os 6 meses do DRE.

As despesas de vendas correspondem a dois funcionários que custam R\$ 6.000,00 ao mês. No primeiro mês, entretanto, há o custo da assessoria de imprensa, que fará o trabalho pré e pós-inauguração.

Despesas administrativas somam compras genéricas de material administrativo. No primeiro e no segundo mês, essas despesas somaram, ainda, o custo da contratação do escritório de design e valores referentes à inauguração e ações pós-inauguração.

O imposto de renda previsto é de 15%. A participação dos administradores foi estipulada de acordo com a base de cálculo da tabela de IRPF, no valor limite, para não haver desconto, de R\$ 1.903,98.

Desta forma o DRE finalizou o primeiro mês com saldo negativo de R\$8.153,98, mas logo no mês seguinte começa em uma crescente de lucro líquido que passa de R\$2.205,77 a R\$10.295,65 em 4 meses. No demonstrativo final de 6 meses, o lucro bruto será de R\$86.250,00 e o lucro líquido será de R\$21.426,12.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de gastronomia está em voga na atualidade, abrindo novas oportunidades para negócios que oportunizem novas experiências ao consumidor. Atualmente, gastronomia não é mais servida em um cardápio de forma simples, mas sim por meio de interação com a cozinha, seja por contato direto no restaurante, seja por cursos, seja por programas na televisão e vídeos na *internet*. E, justamente a mudança no comportamento do consumidor pode nortear os novos negócios, atentando para o prazer, a saúde, o bem-estar, além da praticidade, da confiabilidade e da sustentabilidade.

O Bistrot L'école é um empreendimento em fase de estruturação, e por isso, a elaboração do plano de marketing é essencial para verificar a situação do mercado e do conceito do negócio para, assim, definir ações e prever resultados. O mapeamento das potencialidades e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas mostrou que a estratégia empresarial de competição do Bistrot L'école é a de desenvolvimento, pois o projeto visa a iniciar e intensificar sua atuação, implantando e apresentando ao mercado seus serviços.

No plano de ação proposto, as estratégias e ações buscam fazer a inauguração do Bistrot L'école, além de traçar um objetivo de pessoas atendidas, tanto no restaurante como na escola, e criar e manter a interatividade dos clientes com a marca na *internet*.

O presente plano de marketing foi importante para ajustar o conceito da marca, pois as pesquisas esclareceram os movimentos do mercado e os desejos de consumidores em potencial. Desta forma entrega aos interessados informações importantes compiladas de forma didática e objetiva.

É importante ressaltar que os objetivos e estratégias deste plano de marketing abrangem os primeiros 6 meses do Bistrot L'école, pois se foca nos primeiros passos e conquistas do negócio. Entende-se que após esse período surgirá a necessidade de novas análises e de adaptações para planos futuros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL. **Perfil da associação brasileira de bares e restaurantes**, 2012.

Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/a-abrasel/perfil-da-abrasel.html>. Acesso em Janeiro. 2016.

ANSOFF, Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2001.

BANAS, Alan. **O momento é agora. Profissionalize-se**. Revista

CozinhaXProfissional, São Paulo, n.144, setembro/outubro. 2014. Disponível em: <http://www.cozinhaprofissional.com.br/revista/cp144.html>. Acesso em: maio. 2016.

CALDAS, Cadu. **Comida saudável entra no cardápio do almoço porto-**. Caderno fora de casa, Jornal Zero Hora, Porto Alegre, janeiro. 2013. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/economia/noticia/2013/01/comida-saudavel-entra-no-cardapio-do-almoco-do-porto-alegrense-4008624.html>. Acesso em: janeiro. 2016.

CARAPEÇOS, Nathália. **Cursos de gastronomia derrubam estereótipo dos chefs da TV**. Caderno prato cheio, Jornal Zero Hora, Porto Alegre, junho. 2015. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/educacao/noticia/2015/06/cursos-de-gastronomia-derrubam-estereotipo-dos-chefs-da-tv-4783438.html>. Acesso em: janeiro. 2016.

CENTENO, Évelyn. **Setor alimentício traça perfil do consumidor**. Notícia

Consumidor RS, fevereiro. 2016. Disponível em:

<http://www.consumidorrs.com.br/2013/inicial2.php?case=2&idnot=42931>. Acesso em: fevereiro. 2016.

Do fogão às telhinhas. Revista prazeres da mesa, São Paulo, abril. 2015.

Disponível em: <http://prazeresdamesa.uol.com.br/do-fogao-as-telinhas>. Acesso em: maio. 2016.

ENDEAVOR. **Como achar o preço ideal para seus produtos ou serviços? A resposta pode ser o mark-up**, 2015. Disponível em:

<https://endeavor.org.br/markup>. Acesso em: junho. 2016.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FIESP. **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo, 2010.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

MINUANO, Carlos. **Realitys gastronômicos fazem crescer a busca por cursos na área**. Metro Jornal, São Paulo, maio. 2015. Disponível em: <http://www.metrojornal.com.br/nacional/plus/realitys-gastronomicos-fazem-crescer-a-por-cursos-na-area-191148>. Acesso em: maio. 2016.

MINTEL. **Tendências de consumo**. Intel, 2015. Disponível em: <http://brasil.mintel.com/tendencias-de-consumo/> - <http://brasil.mintel.com/blog>. Acesso em: Fevereiro. 2016.

OLIVEIRA, Cintia. **Cursos de cozinha na web são novos nichos de mercado**. Revista Menu, São Paulo, novembro. 2015. Disponível em: Acesso em: maio. 2016.

PORTER, Michael. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

SEBRAE. **Como montar um bistrô**: SEBRAE, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-bistro,efe87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: Janeiro. 2016.

SEBRAE. **Perfil dos negócios de gastronomia**, 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Perfil-de-neg%C3%B3cios-Gastronomia.pdf>. Acesso em: Janeiro. 2016.

TERZIAN, Françoise. **Mesmo com crise, setor de alimentação continua a crescer no Brasil**. Revista Forbes Brasil, São Paulo, junho 2015. Disponível em: <http://www.forbes.com.br/negocios/2015/06/mesmo-com-crise-setor-de-alimentacao-continua-a-crescer-no-brasil/>. Acesso em: Janeiro. 2016

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education, 1996.

ZARA, André. **Prato Cheio**. Revista Conexão SEBRAE SP, São Paulo, v.43, p. 12-15, julho/agosto 2014. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/noticias/revista_conexao/conexao43.pdf. Acesso em: Maio. 2016.