

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

MBA

GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

JOSÉ FELIPE JECKEL

GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DO
TAMBO LATICÍNIOS LTDA.

Porto Alegre/RS

2015

JOSÉ FELIPE JECKEL

GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA DO
TAMBO LATICÍNIOS LTDA.

Projeto apresentado à Universidade do Vale do
Rio dos Sinos como requisito parcial para
aprovação na disciplina MBA – Gestão
Estratégica de Negócios

Orientadora: Prof. Josefina Coutinho

Porto Alegre/RS

2015

RESUMO:

Este trabalho tem como objetivo propor um plano estratégico de marketing para a empresa Do Tambo Laticínios Ltda. que atualmente ocupa uma posição de liderança no mercado local de iogurtes artesanais na região de Porto Alegre/RS, mas observa atentamente a concorrência direta e indireta como uma crescente ameaça nos últimos anos. Manter o posicionamento de liderança, ainda que em uma região limitada, é um grande desafio às organizações deste segmento que procuram melhor entender as necessidades e anseios de seus clientes oferecendo soluções que irão satisfazê-los. O trabalho tomou por base o Mix de Marketing(4 P's do Marketing) que formam um conjunto de ferramentas para se alcançar estratégias relacionadas ao mercado. A metodologia utilizada neste trabalho configurou-se na pesquisa bibliográfica e entrevista com as sócias proprietárias da empresa juntamente com uma pesquisa que foi realizada buscando *feedback* dos consumidores, estabelecimentos, profissionais de saúde agregando materiais utilizados no segmento e informações da concorrência, para resultar em uma proposta de Plano de Marketing na linha clássica de iogurtes Do Tambo. Foram comparados dados de concorrentes diretos e indiretos que permitiu o desenvolvimento do plano proposto a empresa Do Tambo focando na diferenciação neste segmento, seja no produto como no atendimento ao cliente, prospectando novos pontos de venda e criando novas alternativas de promoções para obter assim uma vantagem competitiva. Os dados foram interpretados de forma qualitativa, podendo ao final alcançar resultados desejados para o desenvolvimento do plano de marketing para a empresa. A partir das informações coletadas com a gestoras da empresa Do Tambo, foi possível também traçar uma matriz SWOT e de competitividade que determinou um projeto para maximizar as oportunidades e pontos fortes assim como neutralizar as ameaças e pontos fracos com um plano de ação definido. A execução e acompanhamento do plano de marketing, que deverá ser implementado em 12 meses, buscam o retorno sobre o investimento já no segundo semestre a partir da implantação sendo consolidado ao final deste período.

Palavras-chave: Plano de Marketing. Iogurte. Estratégias. Do Tambo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	7
1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	9
1.2.1 Principais Dados	10
1.3 OBJETIVOS.....	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos.....	11
1.4 JUSTIFICATIVA.....	11
2 METODOLOGIA DE PESQUISA	13
2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	14
2.1.1 Unidade de análise:	14
2.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	15
2.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	16
2.3.1 Análise de dados qualitativos:	16
2.4 ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE MARKETING.....	17
3 NORTEADORES ESTRATÉGICOS DA DO TAMBO:	17
3.1 NEGÓCIO:	17
3.2 MISSÃO:	17
3.3 VISÃO:.....	18
3.4 VALORES:.....	18
4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING:	18
4.1 ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS	19
4.2 ESTRATÉGIA DE PREÇOS:	21
4.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO:	22
4.4 ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO:	24
5 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA:.....	26
5.1 SANS SOUCI.....	26
5.1.1 Principais dados	27
5.1.2 Posicionamento de mercado:.....	27
5.1.3 Produto	28
5.1.4 Política de preços:	29
5.1.5 Promoção:	29
5.2 CASA DIETÉTICA:.....	29
5.2.1 Principais dados:.....	30
5.2.2 Posicionamento de mercado:.....	30
5.2.3 Produto:	30
5.2.4 Política de preços:	31
5.2.5 Promoção.....	31

5.3 ACTIVIA (DANONE)	32
5.3.1 Principais dados	32
5.3.2 Posicionamento de mercado:	33
5.3.3 Produto:	33
5.3.4 Política de preços:	34
5.3.5 Promoção	34
5.4 GREGO LIGHT (NESTLÉ)	34
5.4.1 Principais Dados	35
5.4.2 Posicionamento de mercado	35
5.4.3 Produto:	35
5.4.4 Política de preços:	36
5.4.5 Promoção:	36
5.5 CONCLUSÕES SOBRE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA:	36
5.5.1 Matriz de competitividade	37
5.5.2 Matriz de posicionamento:	38
5.5.3 Análise SWOT	39
6 PLANOS DE MARKETING:	40
6.1 PLANO DE AÇÕES E OBJETIVOS DE MARKETING PARA A DO TAMBO:	41
6.1.1 Manter a qualidade percebida através de seus atributos e criação de novos produtos;	43
6.1.2 Realizar redesign de embalagem com o objetivo de obter maior clareza de informação;	43
6.1.3 Manter posicionamento de produto premium pelo site e mídias sociais;	43
6.1.4 Desenvolvimento de novos PDV's e ações para distribuição e logística;	44
6.1.5 Ações de fidelização ao cliente e diferenciação no atendimento;	44
6.1.6 Realizar comunicação do produto em revistas especializadas;	45
6.1.7 Reforçar parcerias com academias, médicos, nutricionistas e profissionais da área.	45
6.2 ORÇAMENTO DE MARKETING:	45
6.3 ANÁLISE FINANCEIRA:	47
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS:	48
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

A gestão de marketing nas organizações cada vez se torna mais premente, tendo em vista o número e a qualidade dos competidores existentes. Cada vez mais as empresas buscam a profissionalização da área de marketing buscando um diferencial competitivo. Sendo assim, o trabalho pretende propor elaboração de um plano de marketing para a empresa Do Tambo visando divulgar o produto em regiões ainda não exploradas, atingir outros nichos de mercado dentro do segmento de laticínios e incrementar os resultados de vendas.

O tema proposto para esta pesquisa será analisar a empresa Do Tambo Laticínios em função de seu histórico, ações realizadas, nicho de mercado, concorrentes entre outros aspectos e propor um plano estratégico de marketing para incrementar os resultados atuais.

Nos últimos anos, os consumidores viram aparecer nas gôndolas dos supermercados novos produtos alimentares, que prometem contribuir na busca por uma vida mais saudável. Os alimentos naturais são a nova tendência do poderoso mercado alimentício neste início do século XXI (HEASMAN & MELLENTIN, 2001). Iogurtes, margarinas, leites fermentados, cereais, águas minerais etc. prometem ajudar na cura ou na prevenção de doenças como as cardiovasculares, certos tipos de câncer, alergias, problemas intestinais etc. (Revista de Sociol. Polit. 2008)

Entre os fatores-chave que explicam o êxito dos alimentos funcionais, Hasler (2000) menciona a preocupação crescente pela saúde e pelo bem-estar, mudanças na regulamentação dos alimentos e a crescente comprovação científica das relações existentes entre dieta e saúde.

Estudos mostram que 80% das decisões de compra feitas no supermercado são tomadas por impulso e, 90% dos produtos tem a embalagem como único meio de promoção e propaganda, ou seja, além de apresentar as obrigаторiedades, a embalagem também deve conter informações que sejam do interesse do consumidor. A partir disso pode-se constatar que diversas ferramentas do marketing devem ser exploradas (NEGRÃO; CAMARGO, 2008).

Esse trabalho se baseará então em uma análise de mercado brasileiro de produtos lácteos especificamente de iogurtes e a mudança de mercado na década de 1990 aonde os consumidores começaram a buscar alternativas mais naturais e alternativas diferentes, porém acessíveis. (DO TAMBO, 2015) .

A estrutura deste trabalho foi dividida nos seguintes capítulos abaixo abordando a apresentação da empresa, a análise das quatro estratégias de marketing voltadas a esse tema, concorrência, plano de marketing, fundamentação teórica e métodos utilizados nessa pesquisa.

O primeiro capítulo irá apresentar a empresa Do Tambo com seu histórico, ideia de desenvolvimento com base na necessidade de mercado e produtos da empresa, definição dos objetivos gerais e específicos assim como a justificativa da pesquisa.

O segundo capítulo fará uma descrição da metodologia de pesquisa aplicada a este trabalho.

O terceiro capítulo definirá os norteadores estratégicos da Do Tambo (Negócio, missão, visão e valores da empresa estudada).

O quarto capítulo abordará as quatro estratégias de marketing da Do Tambo (Produtos, preços, comunicação e distribuição).

No quinto capítulo será realizada uma análise dos principais concorrentes diretos e indiretos explanando os seus respectivos posicionamentos de mercado, estratégias de preços e promoções. Após isso será apresentada a matriz de competitividade, matriz de posicionamento e análise SWOT para planejar as ações de marketing necessárias.

O sexto capítulo vai apresentar as ações de marketing necessárias definindo responsabilidades, prazos e custos.

O sétimo capítulo fará uma conclusão através das considerações finais dos pontos abordados da pesquisa e irá resumir quais os benefícios a empresa Do Tambo poderá ter em seus resultados e posicionamento de mercado com as ações sugeridas de marketing neste trabalho.

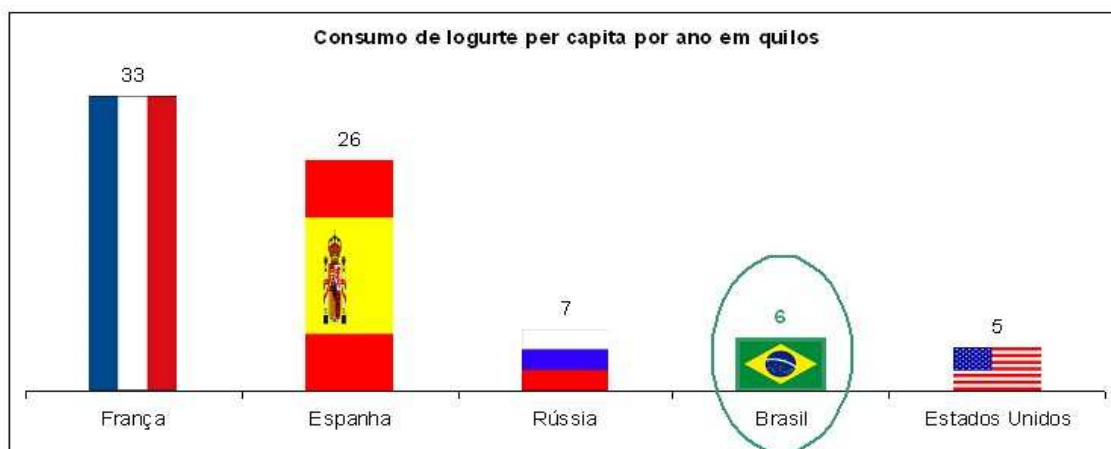
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Desde o início da década de 90 muitas empresas apostaram em produtos funcionais e naturais em uma necessidade de mercado pelo “*bem-estar*” e reforçar o seu posicionamento no nicho denominado “*saudável*”. Muitas pesquisas e aplicações tecnológicas permitiram o desenvolvimento de produtos que alcançaram um lugar central na dieta dos consumidores graças ao acréscimo de ingredientes benéficos e exclusão de outros como: flavorizantes,

corantes e conservantes. (ABIA, 2015). De acordo com a Associação Brasileira de Indústrias da Alimentação(ABIA), depois do sucesso inesperado após o lançamento do Yakult no mercado europeu na década de 1990, muitos fabricantes europeus como Danone e Nestlé desenvolveram iogurtes e outros produtos lácteos voltados a saúde. Em poucos anos, houve uma mudança rápida no mercado europeu de produtos lácteos com base em inovações tecnológicas e um conceito relativamente novo de prezar pelo conforto digestivo e bem estar. Desta maneira o exemplo do Yakult é citado baseado na cultura japonesa aonde alimentação, saúde e disciplina são alguns pilares para se alcançar uma qualidade de vida ideal. (ABIA, 2015)

Segundo Kantar World Panel(2015), após teste de consumo de iogurtes no mercado europeu, as empresas alimentícias vêm crescentemente investindo e apostando no mercado americano. Em particular, consideram o mercado brasileiro como um forte potencial. De fato, o consumo *per capita* de iogurte no Brasil é de apenas 6 kg por ano, valor ainda pequeno quando comparado a países como França, Uruguai e Argentina, onde o consumo *per capita* do produto é de 7 a 33 kg ao ano. Entre janeiro e maio de 2015, a categoria de produtos lácteos frescos (PLF) movimentou 1,45 bilhão de reais – 10% a mais do que em igual período de 2014. Os iogurtes funcionais, por sua vez, movimentaram 159 milhões de reais no mesmo período, o que significa um crescimento de 6% em relação ao mesmo período de 2014. (KANTAR WORLD PANEL, 2015)

Figura 1 - Consumo de iogurtes per capita anual



Fonte – Kantar World Panel

Ainda conforme dados da Kantar W.P. (2015) através da fig. 1 acima, o baixo consumo per capita de iogurtes no Brasil em comparação a outros países europeus combinado com a exigência cada vez maior dos consumidores brasileiros por produtos mais saudáveis com baixa caloria e sem adição de produtos artificiais demonstra um alto potencial de crescimento neste segmento para os próximos anos. A Do Tambo, empresa objeto do presente estudo e já inserida neste segmento há 20 anos, ainda pode qualificar as suas estratégias de marketing, conforme informações obtidas junto as gestoras da organização, para aumentar a penetração no mercado em relação a concorrência.

1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

No início da década de 1990 as fundadoras da Do Tambo perceberam uma oportunidade no mercado de Porto Alegre, aonde através de conversas informais com amigos e familiares foi constatada a necessidade de produtos mais saudáveis e artesanais de alta qualidade. A Do Tambo Iogurtes foi fundada então em 1995, e é atualmente uma fábrica que produz iogurtes semi-artesanais e naturais, oferecendo ao seu cliente um produto de alta qualidade ao mesmo tempo que supre uma lacuna no mercado de Porto Alegre visto que naquela época as alternativas existentes eram de produtos industrializados de grandes marcas dirigido para venda de massa. (DO TAMBO, 2015)

Antes de sua criação, foi realizada uma pesquisa com o auxílio do SEBRAE em 1992 para verificar se havia mercado para iogurtes que agregassem sabor, alta cremosidade e não utilizassem conservantes, com isso a empresa posicionou-se em um segmento onde seus consumidores possuem alto padrão financeiro e paladar aguçado. O iogurte atualmente possui exposição nos grandes mercados de Porto Alegre e pode ser categorizado como *premium*.

A fórmula do iogurte foi desenvolvida através de diversos estudos, com base em pesquisas nutricionais além de análises engenheiros químicos, um engenheiro de alimentos e um farmacêutico especializado em alimentos. (DO TAMBO, 2015)

No início, o único tipo de produto desenvolvido foi a linha de iogurtes com açúcar e dispunha de oito sabores variados. Não havia nenhum tipo de propaganda sobre o produto, o único meio de divulgação da empresa e de seus iogurtes era através do boca a boca: as sócias saiam distribuindo amostras do produto para prospecção de novos clientes (tanto particulares

quanto pontos de venda). Hoje a Do Tambo atende mais de 500 lojas/lojistas como cafés, padarias, minimercados, estéticas, lojas de produtos naturais, academias, universidades e supermercados (Redes Zaffari e Walmart) além dos clientes particulares através da tele entrega. (DO TAMBO, 2015)

Identificando uma tendência do mercado e depois de muitos pedidos e sugestões, em 1997 a Do Tambo foi pioneira ao utilizar a Sucralose em sua fórmula (adoçante natural derivado da cana de açúcar) e lançou a linha de iogurtes sem adição de açúcar, tornando-se uma opção para pessoas diabéticas, que estavam de dieta ou até mesmo para pessoas que desejam uma dieta menos calórica e com menos açúcar no seu dia-a-dia. Esta linha tornou-se a principal fonte de vendas e hoje em dia é responsável por cerca de 90% dos pedidos. Além disso, a empresa também oferece um outro produto: o Iogurte+Chá.(DO TAMBO, 2015)

1.2.1 Principais Dados

Razão Social: Do Tambo SS Laticínios Caseiros e Comércio de Alimentos LTDA.

Nome Fantasia: Do Tambo

CNPJ: 008514460001/20

Endereço: Av. João Wallig, 908. Porto Alegre - RS

Telefone: (51) 33419342 e (51) 33625340

Site: <http://www.dotambo.com.br>

A empresa Do Tambo ainda não possui plano de marketing aplicado visando maior divulgação na sua identidade que é oferecer produtos saudáveis, funcionais e naturais e atualmente é uma empresa que está buscando expandir dentro de seu segmento de atuação. Para isso, a definição e identificação do problema poderia ser resumidamente a falta de um plano de marketing que deve ser direcionado para novas estratégias e com foco em identificar novas oportunidades para melhoria do processo existente.

Tendo em vista os aspectos analisados anteriormente, a questão a ser discutida é: Qual o plano de marketing mais adequado para a linha de iogurtes da marca Do Tambo?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar para a empresa Do Tambo SS Laticínios Caseiros Ltda localizada em Porto Alegre/RS um plano de marketing visando incrementar os resultados de vendas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever e analisar as atuais ações de marketing da empresa;
- Propor prospecção de outros nichos de mercado;
- Propor novos pontos de distribuição;
- Propor estratégias de política de precificação;
- Propor estratégias de promoção;
- Sugerir um posicionamento para a organização.

1.4 JUSTIFICATIVA

Uma das principais preocupações das sócias proprietárias em relação ao produto foi sempre manter a qualidade, mesmo que a um custo alto, visando garantir a fidelidade de seus consumidores. O produto tem um custo alto por ter basicamente uma produção artesanal e consequentemente chega as prateleiras aos consumidores com preços acima da média de mercado.

O trabalho com a empresa Iogurtes Do Tambo permitirá apresentar as diferenças entre grandes fábricas de iogurte e das que possuem um caráter semi-artesanal na sua produção.

A importância deste trabalho servirá para entender melhor os diferenciais competitivos da empresa Do Tambo perante ao mercado e seus concorrentes e disponibilizar alternativas de

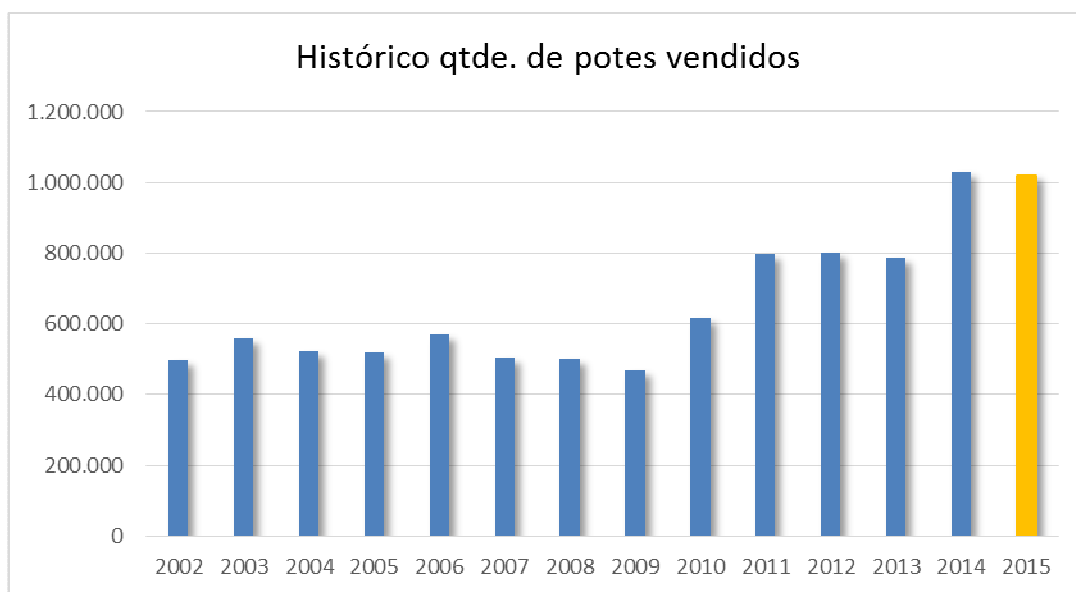
marketing que venham a manter a fidelização de seus consumidores acima de tudo e conquistar novos clientes já que os mesmos estão atualmente direcionados a classes A e B de consumidores. Sendo assim, alguns nichos de mercado mais populares não conseguem ser penetrados principalmente pela questão preço o que cria uma barreira intencional nas classes C e D que pode optar por produtos industriais mais acessíveis. Isso é por um lado um problema já que o produto poderia ter uma demanda melhor, mas por outro lado cria uma grande oportunidade.

Para o pesquisador esta pesquisa é relevante para aplicar os fundamentos teóricos de marketing no cenário atual da empresa Do Tambo justamente propondo alternativas viáveis as sócias proprietárias. Conforme já mencionado acima, o objetivo não se limitaria em apenas manter o status de liderança neste segmento de iogurtes artesanais na região de Porto Alegre, mas também expandir os campos de atuação em outros mercados.

Isso permitirá analisar as estratégias e ações utilizadas pela concorrência em comparação com as estratégias atuais da Do Tambo. Além disso este trabalho apresenta conceitos, ferramentas necessárias as decisões de mudança nas estratégias atuais sugerindo ações de marketing para incrementar os resultados da empresa em um período de um ano. A pesquisa será baseada nos princípios de marketing moderno voltados as estratégias ligadas diretamente a gestão de marketing.

O gráfico abaixo (figura 2) demonstra o histórico de vendas em número de potes e uma projeção para 2015 aonde se prevê uma queda entre 1-2% nas vendas devido a fatores como crise econômica atingindo varejo, custos de fabricação maiores, menor poder de compra da classe média.(DO TAMBO, 2015)

Figura 2 - Hist. de vendas Do Tambo e previsão 2015



Fonte: Do Tambo, 2015

O público alvo deste trabalho é destinado principalmente as sócias proprietárias da Do Tambo sugerindo melhorias estratégias a médio e longo prazo além da importância para o pesquisador que objetiva colocar na prática conceitos teóricos em uma situação específica.

2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os elementos que irão nortear a construção do trabalho através da unidade analisada e das fontes consultadas descritas a seguir. Tanto as técnicas de coleta de dados quanto as análises de dados foram baseadas através de pesquisas de campo informais que foram de grande importância para entender o processo atual da empresa Do Tambo. Além disso, foi possível ampliar o campo de visão neste mercado e possibilitou detectar muitas oportunidades através da construção de um projeto de marketing.

2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa, segundo Gil (1995, p. 70), “refere-se ao planejamento da mesma em sua dimensão mais ampla”, isto é, neste momento o pesquisador estabelece os meios técnicos da investigação prevendo-se os instrumentos e procedimentos necessários utilizados para a coleta de dados. A pesquisa constitui-se como um estudo de caso qualitativo, cujo o objetivo é analisar as ações da empresa bem como propor um plano de marketing para a mesma.

2.1.1 Unidade de análise:

A unidade de análise para este trabalho foi a empresa Do Tambo Laticínios LTDA. Nela foram pesquisadas informações relativa a estrutura organizacional da empresa assim como acontecimentos históricos, satisfação, treinamento e motivação dos funcionários e procedimentos adotados atualmente de marketing e vendas foram realizados através de informações oriundas das sócias proprietárias. Além disso, consumidores finais, estabelecimentos comerciais e profissionais de saúde foram consultados visando a ter dados suficientes de *feedback* em relação aos produtos fabricados pela Do Tambo, concorrência e mercado.

Os consumidores finais consultados foram clientes diretos nas gôndolas de supermercados, no caso Rede Zaffari Bourbon e Walmart, alunos e frequentadores de academias, clientes de confeitarias e padarias de Porto Alegre/RS nos bairros Moinhos de Vento, Bela Vista e Montserrat da cidade de Porto Alegre/RS prospectando informações sobre a satisfação do produto, custo benefício, preocupação com saúde, sugestões de melhoria, opiniões de preços praticados no mercado e outras informações relevantes.

Os estabelecimentos comerciais consultados nesta pesquisa foram realizados através dos gerentes e proprietários de mercados de bairro, padarias, academias de ginástica, delicatessens visando informações de aceitação de produto, precificação (Do Tambo e concorrência), qualidade e feedback dos clientes.

Os profissionais de saúde (médicos e nutricionistas) pesquisados foram médicos da área de pediatria, cirurgia plástica, endocrinologia, obstetrícia e ginecologia. Além disso, dois profissionais da área de nutrição foram entrevistados para buscar informações nutricionais e o que tipo de benefícios os seus respectivos pacientes poderiam ter na indicação de iogurtes artesanais.

A partir dessa constatação, a definição da área e participantes da pesquisa foi discutida com as sócias proprietárias com base no conhecimento de mercado e concorrência das mesmas.

As sócias fundadoras da empresa Ana Lúcia Fantin e Maria Inês Terrazas contribuíram também com outras informações relevantes referentes a processo de fabricação, estrutura interna, divisão de funções dos funcionários e gestores, atuação perante a concorrência e mercado.

2.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As coletas foram então ser realizadas através de entrevistas informais com as sócias proprietárias e uma pesquisa com consumidores finais, estabelecimentos e profissionais da saúde procurando coletar informações de classe social de consumidores, detectar a ótica do consumidor final. Também foram realizadas observações nos estabelecimentos comerciais quanto a colocação de produto, concorrência, política de preços por ponto de venda e região, aceitação da marca, custo-benefício, pontos fortes e fracos, etc

Documentos contábeis foram coletados como: DRE, balanço da empresa nos últimos anos, número de funcionários, níveis hierárquicos internos, índice de *turn over*, canais de vendas, previsão orçamentária, histórico de resultado de vendas e margens, etc

Uma pesquisa bibliográfica também foi realizada para prospectar ferramentas que possam ser úteis ao plano estratégico da empresa.

Nos dados primários, “entrevistas semiestruturadas” com a sócias proprietárias foram realizadas aonde as perguntas foram parcialmente formuladas antes de ir a campo pois permitiu aprofundar elementos que surgiram na entrevista. Para consumidores finais, estabelecimentos comerciais e profissionais de saúde, “entrevistas estruturadas” foram

elaboradas aonde os entrevistados responderam perguntas previamente estabelecidas. Isso possibilitou a obtenção de dados referentes a diversos aspectos da vida social, foi eficiente para obtenção de dados em profundidade com grupos menores e foi relevante para obter informações críticas do produto e mercado.

2.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Foram realizadas análises qualitativas utilizando a técnica do padrão teórico em que se utilizou o roteiro do plano de marketing para discutir os resultados, mapear o cenário atual e com isso estudar alternativas e ideias do plano estratégico.

2.3.1 Análise de dados qualitativos:

- Descreveu uma amostra populacional;
- Organizou respostas em categorias similares;
- Identificou padrões e tendências de mercado;
- Organizou os dados;
- Agrupou e resumiu os dados coletados;
- Analisou e interpretou os dados;

O questionário elaborado foi aberto permitindo maior liberdade ao entrevistado pois economizou tempo, viagens e foi possível obter um grande número de dados. Abrangeu também uma área restrita (Grande Porto Alegre) e atingiu um público heterogêneo de condições econômicas diversificadas.

Após isso, dados importantes a pesquisa foram compilados como: Histórico de vendas nos últimos 13 anos, informações de histórico de consumidores na região de Porto Alegre, DRE (Demonstrativo de Resultado de Exercício) dos últimos anos, foi possível determinar uma análise SWOT e previsão orçamentária da Do Tambo para o plano de marketing.

2.4 ESTRUTURAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

Segundo com Kotler; Keller (2006), o planejamento de marketing envolve o processo de entrega de valor para o cliente, que só poderá ser alcançado se a organização desenvolver forte planejamento estratégico e detiver rigorosas práticas ligadas à governança corporativa.

De uma maneira geral, ao realizar o plano de marketing, inicialmente foi feito um planejamento iniciado por uma análise de mercado, buscando dados como o momento atual da empresa, dos seus produtos, dos seus mercados e da concorrência. Ao estruturar essas informações, foi possível identificar as ameaças e as oportunidades, potenciais ou reais, que determinaram toda o planejamento das estratégias.

Nas seções subsequentes será apresentada a empresa Do Tambo Laticínios LTDA na qual descreve as ações que já são realizadas pela empresa e qual a proposta visando alcançar os objetivos sugeridos neste trabalho

3 NORTEADORES ESTRATÉGICOS DA DO TAMBO:

Apresentar alguns conceitos de norteadores estratégicos.

3.1 NEGÓCIO:

Fornecer uma opção saudável.

3.2 MISSÃO:

Oferecer ao consumidor final iogurte cremoso, com consistência e sem conservantes, proporcionando uma alimentação saudável para qualquer momento do dia através de um sabor marcante.

3.3 VISÃO:

Tornar-se a empresa referência em iogurtes naturais e semi-artesanais no RS até 2017.

3.4 VALORES:

- Agilidade na entrega dos produtos ao consumidor ou PDV (pontos de vendas);
- Flexibilidade no agendamento da entrega do iogurte para os clientes;
- Personalização do atendimento;
- Reconhecimento do desempenho dos colaboradores internos;
- *Know How* do mercado de fabricação de iogurtes semi artesanais e sem conservantes;
- Inovação permanente; constante observação de novas tecnologias;
- Higiene;
- Preserva sempre a qualidade dos componentes da fórmula, assegurando sua conformidade através de ingredientes seguros.

4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING:

Da ampla variedade que o marketing disponibiliza, o composto de marketing é de acordo com Kotler e Keller (2006) o que melhor representa os elementos de uma empresa. As estratégias são definidas com base em Produto, Preço, Comunicação e Distribuição (Praça). Analisando os 4 P's, é possível determinar a importância de cada um deles e sua penetração dentro da organização, assim como avaliar as ferramentas que se utilizam e todas as ações estratégicas para desenvolver um diferencial. (KOTLER e KELLER, 2006).

Marketing tem sido conceituado de várias maneiras, mas de acordo com Kotler (1998), marketing é um processo social e gerencial de modo que vários indivíduos e grupos alcançam suas necessidades e desejam através da inovação, oferta e troca de produtos de valor com os outros. Ainda conforme Kotler, esta definição se baseia nos seguintes conceitos: necessidades,

desejos e demandas; produtos (bens, serviços e ideias); valor, preço e satisfação; troca e transações; relacionamentos e redes; mercados; empresas e consumidores potenciais.

4.1 ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS

Para Levitt (1985) os clientes atribuem ao produto um valor proporcional à capacidade que parece ter de ajudá-los a resolver seus problemas, por isso, um produto só tem significado do ponto de vista do comprador ou do usuário final. Tudo o mais deriva disso. Somente o comprador ou o usuário pode atribuir valor, porque este reside apenas nos benefícios que ele quer ou recebe.

A Do Tambo já teve o seu mix de produtos bem variado: Incluiu a venda de produtos naturais tais como granola, mel e cappuccino e, até 2002 atendiam clientes particulares na própria fábrica. Devido a grande demanda por iogurtes, a fábrica decidiu encerrar estas atividades e focou em seu produto principal: O iogurte. (FONTE: GESTORAS DA DO TAMBO, 2015).

Em 2006 houve a adição de mais um produto ao seu mix: O iogurte batido. Sua aceitação no mercado não foi boa, considerando que as vendas não atingiram as expectativas, pois o produto fugia das características que o produto inicial propunha: a cremosidade. O produto foi retirado do mercado em 2009 devido a baixa aceitação. Neste mesmo ano mais um produto foi adicionado ao mix: A linha Iogurte+Chá que oferecia 2 sabores: limão com extrato de chá verde e laranja com extrato de chá branco. Em 2011 o produto sofreu modificações no nome, tornando-se “Iogurte Cremoso” e mais um sabor foi adicionado ao mix: o sabor café. (FONTE: GESTORAS DA DO TAMBO, 2015).

O produto em questão a ser analisado é a principal fonte de renda da Do Tambo: o iogurte cremoso com frutas (com e sem açúcar.), sua fórmula segue um padrão e o iogurte possui baixa acidez, frutas naturais além de não conter conservantes.

O avanço da tecnologia favoreceu a confecção de embalagens mais atrativas, pois, por meio de computadores gráficos, é possível criar imagens tridimensionais com variedades de cores, formatos e tipos de letras, fatores que chamam a atenção do consumidor que está ficando cada vez mais exigente na aquisição dos produtos. Ressalta-se que as cores são de fundamental importância na decisão de compra do consumidor, uma vez que estão sempre

ligadas ao imaginário dos indivíduos, podendo-se afirmar que são símbolos representativos de suas vivências, por exemplo, a cor branca suscita um estado de paz. (In: Revista Administrador Profissional, São Paulo, v. 28, n. 230, p. 7, ago. 2005).

A embalagem do Iogurte Do Tambo analisada neste é feita de polipropileno (PP) com a tampa em alumínio. Podemos notar uma oportunidade que já é explorada, mas pode-se explorar ainda mais: A transparência do pote que, traz a tona a textura do produto e dá ao consumidor uma clara ideia de que produto ele está comprando. Redesenhar as embalagens (lay-out, tampa, pote, apresentação e logotipo) assim como oferecer alternativas de embalagens econômicas (500g ou 1Kg) podem ser eficazes para atingir um novo nicho de mercado mais familiar. Ou seja, investir em uma rotulagem que tenha embalagem que agrade ao cliente sendo atrativa, principalmente quando o iogurte tem como público-alvo por exemplo o público jovem e infantil

Relançar iogurtes aromatizados com chás e frutas cítricas com uma outra proposta á que as vendas não tiveram um resultado esperado há 6 anos atrás. Outra forma de diversificação para a empresa ser competitiva no mercado é o oferecimento de iogurtes funcionais que consiste em iogurtes com fibras, iogurtes reguladores, preparados com leite desnatado e outras variações de iogurte que possuem potencial consumidor.

Para ser competitiva no mercado, a Do Tambo deverá investir na variedade de produtos oferecendo diversos sabores e consistências.

Segundo Angela da Rocha (2012), o produto específico (ou seja, o produto em sentido estrito) é aquele que é percebido pelo consumidor como sendo a oferta específica feita pela empresa. Inclui o produto tangível, assim como marca, embalagem, design, garantias e serviços associados ao mesmo. O produto específico pode ter maior ou menor componente de tangibilidade. Quando o produto específico é predominantemente tangível, ele é chamado de “produto” (por exemplo, comida, brinquedo, automóvel etc.); quando é predominantemente intangível, ele é chamado de “serviço” (manutenção, propaganda, consultoria, transporte aéreo etc.) (ANGELA DA ROCHA – 2012)

4.2 ESTRATÉGIA DE PREÇOS:

Segundo Angela Rocha (2008), os preços são sinalizadores fundamentais de toda a atividade econômica. Para o empreendedor os preços são sinais a serem decifrados de modo a orientar sua busca de lucro. Para o executivo os preços constituem a compensação recebida pelos produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado. Se os clientes não parecem dispostos a comprar os produtos e serviços a dado preço, é um indicativo de que A PRECIFICAÇÃO foi feita de forma incorreta e precisa ser modificada. Para o consumidor, porém, os preços podem assumir inúmeros significados. De um ponto de vista racional, o preço expressa aquilo que ele está disposto a dar para obter o que a empresa lhe oferece. Sob um prisma psicológico, o preço pode ser uma forma de reforçar a auto estima. Sob uma perspectiva simbólica, pode ser uma forma de declarar aos demais sua condição social. (ANGELA ROCHA, 2008)

A concorrência e a diferenciação dos produtos lácteos refletem diretamente nas estratégias de estabelecimento de preços por parte das indústrias, que em geral tomam por base no mercado e na concorrência, adequando seus custos de produção para que sejam mantidas as margens de lucro. O custo é um dos limitadores da competitividade desse setor, uma vez que os produtos e derivados lácteos demandam constantes análises, determinadas pelos serviços de inspeção, nas diferentes esferas governamentais. Uma alternativa para esse problema encontra-se na diferenciação de produtos, com um posicionamento diferenciado na mente do consumidor. Para isso, as estratégias de marketing precisam ser trabalhadas de forma integrada, permitindo ações que consolidem esse mercado.

Para Morris e Morris (1994) ao precificar um produto deve se entender que o objetivo do negócio é entregar valor ao cliente através do produto e que a função do preço é corresponder a esse valor. Para se atingir esse objetivo, ter um preço que corresponda o valor que o cliente atribui ao produto, tem que se considerar as variáveis necessidade e desejo do consumidor. A partir da visão de valor, os autores acima descritos, sugerem uma mudança que deve refletir a necessidade de que as empresas têm de estar constantemente revendo suas técnicas de precificação

Com base na entrevista realizada em campo pelo autor, a entrada no segmento dos produtos *premium* nas últimas décadas, algumas empresas podem lançar mão da estratégia de

preço baseado na percepção do valor, partindo para uma diferenciação do produto de forma efetiva, como qualidade e conveniência, garantindo um adicional no preço final dos produtos.

O pote de Iogurte Do Tambo de 200g é vendido no varejo em média de R\$ 4,00 a R\$ 5,00 para Iogurtes SEM ou COM lactose. Os produtos SEM lactose são 6-7% mais caros. Existem ainda seis faixas de preços aplicados da fábrica para os canais de venda sendo eles divididos nas grandes redes de supermercados, lojas, academias, confeitarias, delicatessens e consumidores finais. (FONTE: Pesquisa de campo autor)

A concorrência, que será mencionada mais detalhadamente no capítulo 5, atua com preços em média 15-20% mais baratos. Mas isso é explicado devido a um diferencial de qualidade, já que a Do Tambo utiliza matérias primas com custos mais elevados e também uma questão estratégica de posicionamento de mercado definido pelas gestoras da Do Tambo.

Uma análise mais detalhada de custos de fabricação, margens de lucro poderá determinar um “*target*” de preços. A precificação será determinada pelo mercado, concorrência, demanda, exigências de consumidores, etc.

4.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO:

Além do contato via telefone, a Internet é outra ferramenta utilizada pela Do Tambo para troca de informações com clientes e fornecedores, principalmente por meio do e-mail. Os consumidores se relacionam por meio de um serviço de atendimento ao consumidor (SAC), disponível pela Internet, telefone e correio, sendo os dois primeiros os canais mais utilizados, acessados geralmente para obtenção de receitas e problemas com produtos. Entretanto, no website é possível verificar um campo que permite o acesso a vendas on-line ou opiniões de clientes como: dúvidas, críticas, elogios e sugestões, com acesso autorizado apenas para algumas pessoas da empresa. Esta estratégia de comunicação poderá ser melhor desenvolvida pela Do Tambo visando oferecer maior praticidade ao consumidor final.

Segundo KOTLER (2000) o conceito de comunicação integrada aborda a análise das funções estratégicas de cada atividade de comunicação, bem como sua integração contínua e permanente, somando esforços para que a mensagem seja consistente e uniforme. Cada empresa deve ser responsável pela gestão e orientar seus canais de comunicação, com o objetivo claro de divulgar uma mensagem que seja ajustada com seus princípios. Ainda de

acordo com KOTLER (2000), a promoção é feita através de canais de propaganda e campanhas promocionais para promover um produto em uma região específica, de acordo com a cultura desta, as crenças, a economia, a política, entre outros. A promoção utiliza-se de diversos meios de veiculação, os quais são classificados dentro dos seguintes grupos: mídias de massa – visa a atingir um grande número de pessoas; mídia segmentada – focada para atuar em determinados segmentos de clientes; mídia dirigida – dirigida para um ou poucos consumidores (LIMEIRA, 2003).

Outras mídias como Facebook e Instagram estão sendo utilizadas como forma de promoção do produto, mas também poderiam ser melhores desenvolvidas e aprimoradas visando atingir novos segmentos de clientes. Conforme figura 3, a seguir pode-se perceber o modo como a divulgação da marca ocorre nestas ferramentas de mídia.

Figura 3 - Mídia utilizada no Facebook Do Tambo.



Fonte: Facebook(www.facebook.com/iogurtesdotambo)

A sugestão seria além de manter o estilo de promoção atual com indicações de receitas, também promover a popularização do produto criando um novo conceito na cabeça dos consumidores para embalagens econômicas de 500g ou 1Kg mais acessíveis a consumidores

das classes C e D. Uma outra maneira de desenvolver o consumo de iogurte no Brasil é pela divulgação dos benefícios a saúde já que a mídia diariamente tem exposto problemas como obesidade, deficiência de cálcio em idosos, diabetes precoces, etc e isso pode ser feito ampliando o foco para nutricionistas e médicos(pediatras, endocrinologistas, obstetras, etc) com materiais específicos por exemplo: folders com todas as informações nutricionais, calorias, vitaminas , etc.

De acordo com Kotler (2005), as principais alternativas utilizadas de comunicação dentro do contexto de marketing abrangem a propaganda, equipe de vendas, cartazes de lojas, pacotes de produtos, malas-diretas, displays em pontos de venda, amostras, cupons, informes publicitários e diversos outros instrumentos. Estas atividades constituem o componente do mix de marketing chamado de promoção, uma forma especial de comunicação com estratégias abrangendo a promoção de vendas, a publicidade, relações públicas, mala-direta, tele-marketing e Internet (KOTLER; ARMSTRONG, 2005; KOTLER; KELLER, 2006).

Promoções *spot* também podem ser estudadas para clientes de tele entrega. Exemplificaria uma situação aonde existe um alto estoque de determinado sabor e para criar um melhor giro do produto uma promoção por um período limitado poderia ser realizada. Como tratamos de produtos perecíveis com prazo de validade limitado isso evitaria o descarte e geraria receita a empresa.

Ações de degustadores nas redes Zaffari e Walmart próximo as gondolas e em estabelecimentos estratégicos podem promover e incrementar as vendas aonde a demanda em certos bairros e regiões é relativamente baixa.

4.4 ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO:

Conforme declarado pelas proprietárias da Do Tambo, por se tratar de produtos perecíveis, que necessitam de cuidados no transporte e armazenamento, o transporte dos produtos se destaca por ser realizado quase a totalidade por meio de frota terceirizada com veículos refrigerados. Atualmente 90% das praças de distribuição se concentram na região metropolitana de Porto Alegre/RS e os demais no interior do RS com distâncias superiores a 100 Km da empresa.

A logística de distribuição é apontada por diversos autores como fundamental às redes de supermercado, por terem diversas unidades de atendimento em diferentes pontos regionais. Enquanto a participação promocional em campanhas da rede, como aniversário, abertura de novas lojas e outros são considerados aspectos essenciais no momento de seleção do fornecedor. (PRIMO,2000; BELIK E FIGUEIRA,1999; ROCHA E COUTO, 2002; SOUZA, 2006; CHAVES, 2002).

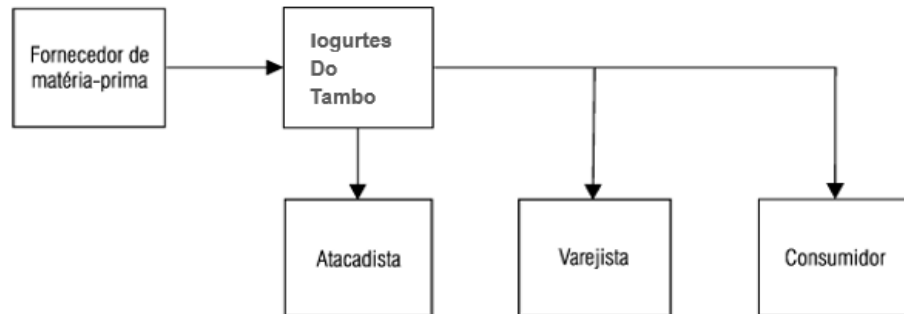
O sistema de distribuição é composto por atacado e varejo. Pode-se dividir a estratégia atual de distribuição em três segmentos: Distribuição para atacadistas (grandes redes de supermercados como rede Zaffari/Wallmart), distribuição a varejistas (lojas, academias, confeitarias, delicatessens, pequenos estabelecimentos comerciais, mercados de bairro, etc) e distribuição a consumidores finais, médicos, nutricionistas e outros profissionais de saúde.

No caso de grandes redes de supermercados e estabelecimentos fora da cidade de Porto Alegre/RS (Grande Porto Alegre) e interior do RS a entrega do produto é realizada através de uma empresa terceirizada responsável pelo acondicionamento adequado e transporte até o destino final. Para os demais estabelecimentos localizados em Porto Alegre/RS e pedidos individuais a distribuição é realizada através de um serviço de tele entrega também terceirizado, cobrando dos estabelecimentos e consumidores uma taxa de entrega.

Pode se estudar uma melhoria neste processo e melhor eficiência na estratégia de distribuição otimizando roteiros para entrega na grande Porto Alegre e redes de supermercados. A internet, facebook e outras mídias sociais podem também ser melhor utilizada como ferramenta útil e prática para pedidos on-line de clientes atendidos por tele entregas.

O estudo da ampliação na fronteira de canais de distribuição para outros estados brasileiros além do RS e exterior dependerá de uma licença nacional de distribuição. O custo desta licença deverá ser estudado em paralelo com a capacidade produtiva e planos de expansão da Do Tambo. A figura 4 abaixo apresenta o fluxo simplificado de distribuição da empresa Do Tambo.

Figura 4 - Fluxo simplificado de distribuição



Fonte: Autor

5 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA:

Para a análise da concorrência releva-se as principais empresas que, assim como a Do Tambo, visam a alimentação saudável, cumprir o que promete e o bem-estar de seus consumidores. São elas: Sans Souci e Casa Dietética. Também não se pode deixar de considerar o Activia da Danone e o iogurte Grego da Nestlé, mesmo que eles não sejam concorrentes diretos da Do Tambo, possuem relevância aos olhos do consumidor. A análise descrita abaixo irá abordar a semelhança destes produtos, seus segmentos alvo bem como as características de cada um (histórico, produtos, estratégias de preços e promoções, etc.).

5.1 SANS SOUCI

Conforme pesquisa no *site* da Sans Souci, a empresa Pesenatto Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., foi fundada nos anos 90 e começou a atuar na área de laticínios com a produção de iogurtes desde 1999, quando lançou a marca de iogurtes Sans Souci.(SANS SOUCI, 2015)

A empresa iniciou produzindo dois sabores de iogurte: com polpa de frutas de morango e de amora, ambos elaborados com leite integral e adoçados com açúcar, produzidos em embalagens de 750g. .(SANS SOUCI, 2015)

No ano 2000 a empresa lançou no mercado a Linha *Light*, também em garrafas de 750g, onde sua principal característica é o baixo teor de gordura, sem adição de sacarose e glicose, adoçado naturalmente com um adoçante natural extraído da Stévia e fructose, além de não conter adoçantes artificiais. O iogurte é elaborado com leite semi-desnatado. (Estudo técnico da concorrência DO TAMBO, 2013)

Em 2007, a empresa lançou uma linha de iogurte em copos de 200g, que concorre diretamente com os iogurtes Do Tambo. O iogurte possui sua consistência mais firme e cremosa e é produzido com geléia de frutas de ameixa, goiaba, morango e pêssego. (SANS SOUCI, 2015).

5.1.1 Principais dados

Nome Fantasia: Iogurtes Sans Souci

Endereço: Travessa dois, 53 - Bairro Sans Souci - Eldorado do Sul - RS

Telefone: (51) 34991509

Site: <http://www.sanssouci.com.br>

5.1.2 Posicionamento de mercado:

Conforme pesquisa no *site* (<http://www.sanssouci.com.br/>), a Sans Souci tem como seu posicionamento ser uma empresa que se preocupa com a saúde de seus clientes e busca oferecer um produto saudável que ajude na flora intestinal, ajude a prevenir certas doenças e auxilia na defesa do corpo.

5.1.3 Produto

A empresa possui quatro tipos de produto à venda no Mercado: garrafa de iogurte integral 750g, garrafa de iogurte *light* se frutas 750g, garrafa de iogurte *light* natural 750g e, o principal concorrente da Do Tambo, copos de iogurte *light* fonte de fibras 200g.

Figura 5 - Mix de produtos da Sans Souci



Fonte: Sans Souci, 2015

Ao analisar os copos de iogurte *light* fonte de fibras, pode-se concluir que a embalagem é claramente inspirada na embalagem dos Iogurtes Do Tambo. O pote plástico utilizado é o mesmo modelo, além do que a Sans Souci também expõe o produto no pote transparente, com a geléia de frutas embaixo e o iogurte acima. As cores utilizadas ficam na mesma paleta de cores que a Do Tambo utilizava antigamente (rosa e azul), porém a Sans Souci utiliza estas cores em tons mais fortes.

Este iogurte em específico é elaborado com leite semi-desnatado, sem adição de sacarose e glicose. É adoçado naturalmente com steviosídeo. E, como muitos iogurtes é considerado fonte de fibras solúveis que contribuem para o equilíbrio da flora intestinal. Nesta linha de copos de iogurte *light* são encontrados nos sabores morango, ameixa, goiaba, pêsego, natural e baunilha em copos de 200g. (Análise técnica da concorrência Do Tambo, 2013)

5.1.4 Política de preços:

Conforme pesquisa realizada através do método “cliente oculto”, a forma de pagamento através da tele entrega se dá por dinheiro ou cheque e a unidade custa em torno de R\$4,50 com pedido mínimo de 12 unidades. Nos pontos de venda Zaffari e Bourbon o custo de cada unidade é o mesmo da tele entrega.

5.1.5 Promoção:

Ao contatar a empresa, a Sans Souci afirma não distribuir mais *folders*, com a alegação que não dá retorno em vendas. O *site* é o único canal de apresentação dos produtos(<http://www.sanssouci.com.br/>). Conclui-se que a promoção do produto acontece apenas nosPDVs através da embalagem.

5.2 CASA DIETÉTICA:

A empresa foi fundada em 1956, por Edith Travi. A Casa Dietética é uma loja que vende produtos naturais e integrais (pão de batata, *cookies*, pão integral, ração humana) além de fabricar seu próprio iogurte (de leite de vaca e de soja).

Nos anos 80 a Casa Dietética tornou-se uma referência para os moradores do bairro Moinhos de Vento da cidade de Porto Alegre/RS e arredores. As famílias construíram o hábito de consumir semanalmente os produtos e o fluxo de clientes próximo aos finais de semana fazia fila na Dr. Timóteo.

O crescimento do negócio foi muito grande que, um pequeno espaço para clientes poderem consumir o iogurte no local foi aberto. O surgimento da Academia do Parcão, localizada também em Porto Alegre/RS, alavancou o comércio significativamente. Entretanto, com o envelhecimento da geração X, a proposta de valor do negócio ficou vaga devido à popularização das redes de *fast food* e as academias de ginástica saíram da região.

Nos anos 90, a abertura para o mercado de segmento alimentício se abriu, trazendo novas marcas.

5.2.1 Principais dados:

Razão Social: Edith Travi & Filhos LTDA

CNPJ: 92.715416/0001-04

Nome Fantasia: Casa Dietética

Endereço: Rua Dr. Timóteo, 901 - Moinhos de Vento - Porto Alegre - RS

Telefone: (51) 3222.3521 e 3346.7545

Site: <http://www.casadietetica.com.br>.

5.2.2 Posicionamento de mercado:

A Casa Dietética tem como seu posicionamento ser uma empresa que produz e vende iogurtes caseiros e outros produtos naturais. Além disso, é uma empresa que foca na alimentação saudável em 1º lugar.

5.2.3 Produto:

O produto é conhecido pelas suas clássicas embalagens de vidro retornáveis, nele o iogurte é vendido na medida de 180g. Caso o consumidor não queira levar na embalagem de vidro, pode pagar um valor um pouco maior para consumir o iogurte em uma embalagem descartável.

Figura 6 - Iogurte Casa Dietética(Pote e Tampa)



Fonte: Casa Dietética, 2015

A embalagem de vidro não possui nenhum tipo de rótulo, apenas a própria impressão no vidro. Como esse processo é relativamente caro, entende-se que um pote seja usado para todos os sabores. Isto se afirma ao observarmos as tampas, que são adesivadas na parte superior do pote e, a cor varia de acordo com o sabor do iogurte. (Fonte:Análise técnica da concorrência Do Tambo, 2013)

5.2.4 Política de preços:

De acordo com pesquisa realizada, em setembro 2015 (<http://www.casadietetica.com.br/>), o iogurte natural de 180g custa em média R\$ 4,30 no potinho descartável ou R\$ 3,60 a R\$ 4,20, dependendo do sabor, para quem devolve a embalagem de vidro. Além disso, o casco pode ser adquirido por R\$ 6,00. Este conceito de embalagem retornável e compra de casco remete uma maneira de fidelizar o cliente, fazendo-o com que retorne para comprar mais ou apenas devolver o casco.

5.2.5 Promoção

A Casa Dietética não possui *folders* e acredita-se que a empresa não possui assessoria de imprensa ou relações públicas. O meio de divulgação da empresa acontece através do site

((<http://www.casadietetica.com.br/>) e da *fanpage* no Facebook, mas não há nenhum álbum nem nada similar que divulgue todos os sabores de iogurte, tele entrega, variedade de produtos, etc. Portanto conclui-se que a promoção do produto acontece na própria loja, nas redes sociais e em *blogs* pessoais.

5.3 ACTIVIA (DANONE)

De acordo com o site da Danone, Activia é uma marca da linha de produtos do grupo Danone que teve início nos anos 80, onde pesquisadores começaram estudos para criar um iogurte funcional. Por volta de 1985 foi descoberto o bacilo DanRegularis que melhora a velocidade do trânsito intestinal em quase 50% quando consumido todos os dias. Seu lançamento oficial (mundial) foi em 1987 com o nome de Bio, porém o nome não foi muito bem aceito e o produto foi relançado em 1997 com o nome de Activia, mas só chegou ao Brasil em 2004. A linha toda é composta por alimentos probióticos, ou seja, possui propriedades que ajudam a regular a flora intestinal e justamente por causa disso, acaba tornando-se concorrente da Do Tambo.(Fonte:Análise técnica da concorrência Do Tambo, 2013)

Inicialmente com o foco no público feminino, a Danone percebeu uma grande força nesse produto. Com isso, chegou a conclusão que Activia poderia ser utilizado por todas as pessoas, estendendo seu público alvo para homens, idosos e crianças.

5.3.1 Principais dados

Razão Social: Danone Ltda.

CNPJ: 23.643.315/0001-52

Nome Fantasia: Activia

Endereço: Av. Paulista, 2300 - 5º andar Cerqueira César - São Paulo - SP

Telefone: 0800-7017561

Site: <http://www.activiadanone.com.br>

5.3.2 Posicionamento de mercado:

Activia é um iogurte funcional que ajuda a regular a flora intestinal. A Danone afirma que estudos comprovam que o bacilo DanRegularis (encontrado na formula do iogurte) resiste ao caminho gastrointestinal, fazendo com o que ele se distingue de outros iogurtes. Foco em todas as pessoas e de idades variadas: Homens, mulheres, crianças e idosos.

5.3.3 Produto:

O Activia possui 2 tipos de linha, a natural e a 0%, que não contém gordura, no total são quatorze tipos de produto em seu mix: Activia Regular polpa 400g, Activia Regular polpa 800g, Activia Regular embalagem econômica, Activia Regular embalagem unitária, Activia Regular líquido 900g, Activia Regular líquido 180g, Activia Regular líquido 150g, Activia Regular natural, Activia Regular Sobremesa, Activia 0% Polpa 400g, Activia 0% Polpa 800g, Activia 0% Embalagem econômica, Activia 0% líquido 900g, Activia 0% líquido 180g.

Ao analisar a linguagem visual, constata-se que ela é muito diferente da proposta da Do Tambo e Sans Souci. O Activia apresenta uma embalagem mais genérica que concorre diretamente com outros produtos que possuem este mesmo tipo de comunicação visual, porém, pelo seu posicionamento de regular a flora intestinal, acaba também sendo concorrente da Do Tambo.

Figura 7 – Iogurte Activia Danone



Fonte – Danone, 2015

5.3.4 Política de preços:

Os produtos Activia variam de R\$1,30 até R\$7,00 dependendo do produto, quantidade e também do ponto de venda, já que não há venda direta.

5.3.5 Promoção

O Activia é conhecido como o iogurte que “deixa você no ritmo”(<http://www.activiadanone.com.br/>). Através de anúncios em televisão e *merchandising* em programas adicionado a depoimentos de pessoas “comuns” e pessoas famosas. Além disso, quando algum sabor novo é lançado ou quando há alguma promoção, estandes de degustação e informações são montados nos principais pontos de venda (supermercados) e como forma de divulgação institucional da marca, a Activia patrocina eventos e encontros.

Uma ação muito conhecida da Activia foi o “Desafio Activia”, lançado no Brasil em 2006: Após consumir 15 Activias após 15 dias consecutivos, se o consumidor não ficasse satisfeito teria seu dinheiro devolvido pela Danone. Esta promoção fez tanto sucesso que teve que ser renovada em 2008 com o lançamento de mais um desafio, o 15+15 Activia, que depois de consumir 30 Activias regularmente, ao apresentar 30 tampinhas de iogurte o consumidor levava um Marinex para casa.

5.4 GREGO *LIGHT* (NESTLÉ)

De acordo com pesquisa *online*, o primeiro iogurte grego produzido já registrado na história foi feito com leite de cabra. Uma espécie de filtro foi utilizada para retirar o soro do leite fazendo com que ficasse com alto teor proteico, menos açúcar e carboidratos que o iogurte convencional. Desde então passou por diversas adaptações, e começou a ser produzido com leite de vaca. O iogurte grego é muito conhecido pelo seu teor proteico, cremosidade, alto valor nutritivo e pouco teor de gorduras.

5.4.1 Principais Dados

Razão Social: Nestlé Brasil LTDA

CNPJ: 60.409.075/0001-52

Nome Fantasia: Nestlé

Endereço: Estrada Dos Alvarengas, 630 - Assunção. São Bernardo do Campo - SP

Telefone: 0800 770 1176

Site: <http://www.nestle.com.br>

5.4.2 Posicionamento de mercado

Este produto está posicionado como um produto com valor agregado pelo seu alto valor proteico, cremosidade e por apresentar baixo teor de gordura.

5.4.3 Produto:

O iogurte Grego *Light* da Nestlé em um *Pack* de embalagens com 6 unidades, totalizando 540gr, nos sabores tradicional adoçado, maracujá e morango.

Durante a análise da embalagem constata-se que a mesma explora muito a cor azul, remetendo a bandeira da Grécia. O nome do produto “Grego” também é estilizado, remetendo aos primeiros manuscritos com letras gregas.

Figura 8 – Iogurte Grego Light(Nestlé)



Fonte – Nestlé, 2015

5.4.4 Política de preços:

O iogurte Grego não possui venda direta, precisando passar por revendedores, tais como redes de supermercados, minimercados, lojas de conveniência, etc., até chegar no consumidor final. O preço do iogurte Grego *Light* (pack com 4 unidades) custa na faixa de R\$ 6,00 – R\$ 8,00 dependendo do ponto de venda.

5.4.5 Promoção:

O iogurte Grego *Light* está no mercado desde Julho/2012 a Nestlé (<https://www.nestle.com.br>) tem investido fortemente em propaganda na televisão, revistas, degustação nas grandes redes de supermercados, etc visto que muitas outras marcas concorrentes também lançaram produtos similares inclusive com mesmo nome. Inclusive, pela forte procura da versão *light* nos últimos anos, o produto está quase sempre nas gondolas.

5.5 CONCLUSÕES SOBRE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA:

Com base na análise da concorrência acima, pode-se definir como concorrentes diretos a Sans Souci e Casa Dietética visto que, assim como a Do Tambo, ambas são também empresas locais com produtos artesanais ou semi-artesanais, focadas no segmento de mercado local (Porto Alegre e Grande Porto Alegre). No caso da Activia (Danone) e Grego Light (Nestlé), poderíamos descrevê-los como concorrentes indiretos por serem indústrias multinacionais de grande porte com potencial orçamentário muito superiores a Do Tambo e demais concorrentes diretos. Porém todos os quatro concorrentes analisados têm em comum a busca por mercados de consumidores preocupados com o bem-estar e qualidade de vida independentemente da política de preços e estratégias de promoções utilizadas.

5.5.1 Matriz de competitividade

Para desenvolver a matriz de competitividade, uma pesquisa com estabelecimentos, promotores e consumidores destes iogurtes foi realizada além de informações fornecidas pelas gestoras da Do Tambo. Foram considerados itens essenciais para se estar no “Mercado de Iogurtes” e a partir destes, uma nota foi atribuída a cada um.

Figura 9 - Matriz de Competitividade

MATRIZ DE COMPETITIVIDADE											
Peso dos Atributos x Percepção de mercado											
Atributo	Peso	Do Tambo		Sans Souci		Casa Dietética		Danone(Activia)		Nestlé(log. Grego)	
		Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total	Nota	Total
Maquinário	1	8	8	8	8	7	7	10	10	10	10
Matérias primas	3	10	30	8	24	8	24	8	24	8	24
Embalagens	2	4	8	4	8	4	8	8	16	8	16
Cumpre o que promete	2	8	16	7	14	4	8	10	20	10	20
Know How	2	8	16	7	14	7	14	10	20	10	20
TOTAL	10		78		68		61		90		90

Fonte: Autor

Ao analisar a matriz de competitividade conclui-se que os iogurtes Do Tambo lideram no seu segmento (iogurtes semi artesanais do RS), com exceção da Activia e do Iogurte Grego da Nestlé que não estão inclusos no grupo estratégico: O Activia é apenas um braço da marca Danone e a marca possuir alcance internacional, assim como o Iogurte Grego. Estes dois produtos são analisados por possuir relevância não deixando de ser considerados *benchmark* e, além disso ambos os produtos podem ser substitutos do Do Tambo.

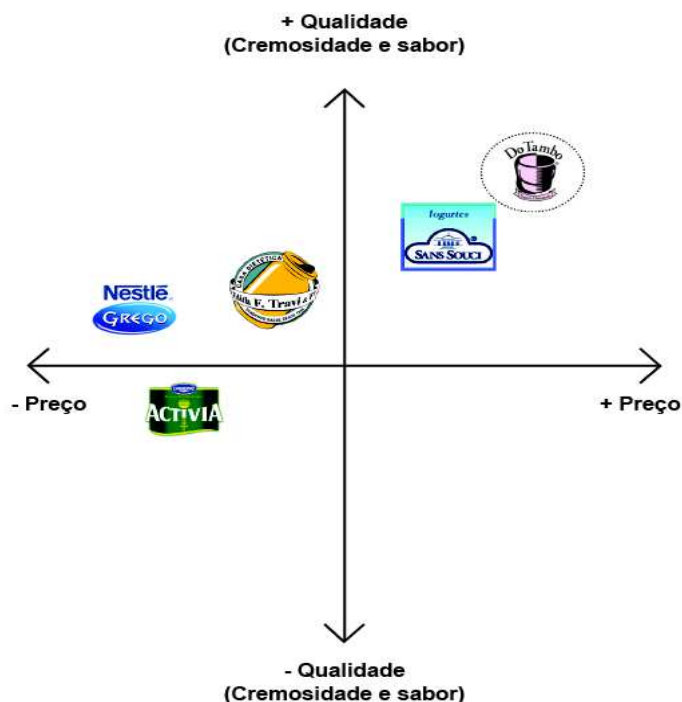
Um fator importante que nota-se ao analisar a tabela é o fator “Embalagem”, onde as empresas do mesmo grupo (Do Tambo, Sans Souci e Casa Dietética) apresentam nota idêntica, tornando-se uma fragilidade para a Do Tambo, líder no segmento.

5.5.2 Matriz de posicionamento:

Ao analisar a matriz de posicionamento percebido, conclui-se que a Activia possui o seu preço mais baixo, entrega um produto que cumpre o que promete e apresentou a pior qualidade (para uma empresa fora do mercado de iogurtes semi artesanais). O iogurte Grego da Nestlé, também fora do grupo estratégico, apresenta melhor qualidade e, seu preço é similar ao Activia. A Do Tambo foi percebida como a empresa que possui o preço mais elevado, mas condizente com o produto que entrega aos seus clientes, onde o preço é proporcional à qualidade oferecida. Quanto a posição das empresas Sans Souci e Casa Dietética, as duas apresentam qualidade e preços intermediários quando comparados à Do Tambo e Sans Souci.

Através da Figura 10 abaixo aonde é demonstrada a Matriz de Posicionamento, a Sans Souci ficou em segundo lugar na tabela, devido a sua similaridade com a Do Tambo, apresentando preços mais baixos que a líder e qualidade um pouco menor. Já, a Casa Dietética foi citada como um iogurte com aspecto de “coalhada”, menos cremoso e, seu preço é menor devido à possibilidade de retornar as embalagens.

Figura 10 - Matriz de Posicionamento de Mercado



Fonte: Autor

5.5.3 Análise SWOT

A Figura 11 representa a matriz SWOT que a partir das informações coletadas neste trabalho determina as potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças mais relevantes para a empresa Do Tambo.

Figura 11 – Matriz SWOT para Do Tambo

Análise SWOT	
Potencialidades	Fragilidades
• Produto premium • Marca que remete qualidade • Transparência da embalagem • Atendimento personalizado • Maquinário atende demanda • Artesanal como diferencial • Tele entrega(Logística em vários pontos da cidade) • Credibilidade da marca através do tempo(20 anos)	• Transparência da embalagem (Possível mistura de ingredientes pode gerar um aspecto pouco agradável) • Fornecedor exclusivo de matérias primas • Baixo orçamento em marketing • Preços elevados de insumos • Custo alto para manutenção do maquinário • Produto perecível • Sazonalidades de vendas • Custo de produção e matérias primas • Limite de fornecedores com qualidade
Oportunidades	Ameaças
• Mercado em crescimento para produtos saudáveis • Mercado de iogurtes em crescimento(35% ao ano) • Tele entrega como comodidade • Parcerias com médicos e nutricionistas • Poder de penetração na classe A • Envelhecimento da população(ex.: Osteoporose, etc) • Consumo sem restrição • Mercado de academias em crescimento • Classe C mais consciente da saúde • Futuras gerações mais instruídas	• Possibilidade de aumento da concorrência com o crescimento de mercado de iogurtes • Sustentabilidade(embalagens plásticas) • Endividamento das famílias através de compras com cartão de crédito • Crise econômica brasileira aonde o consumo nos supermercados caiu 5% em 2015 • Novos entrantes no mercado(Outros iogurtes light, com adição de vitaminas , etc) • Aumento das redes Fast Food no Brasil

Fonte: Autor

6 PLANOS DE MARKETING:

Para ter sucesso no marketing é necessário “Um plano de marketing que identifique estratégias e responsabilidades para implementar programas de ação a fim de conseguir os resultados almejados” (SKACEL, 1992,p.10).

Kotler (2000, p.37) afirma que um plano de marketing eficaz atende o mercado alvo e a partir disso verifica-se que a concorrência passa a ser mais disputada e a competição tende a ter um nível mais profissional, o que também é muito bom para a sociedade.

“O plano de marketing é um documento estratégico corporativo. O seu público é principalmente interno, mas ele também pode ser lido por pessoas que não pertencem à organização. Dentro da empresa, o plano de marketing será utilizado para direcionar o trabalho das pessoas do departamento, para coordená-lo com o trabalho dos outros departamentos, para prestar contas à alta direção e para convencer a direção a prover os recursos necessários para a execução do plano. Fora da organização, o plano de marketing pode ser utilizado para convencer os investidores a fornecerem fundos para a empresa, para incentivar parceiros a participarem de projetos específicos ou para convidar outras empresas a estabelecer relações de parceria. Ainda que essas negociações externas não sejam especificamente sobre marketing, este é tão fundamental para o sucesso do negocio que o plano de marketing pode garantir um acordo ou cancelá-lo.” (DIAS, 2005, p. 476)

Conforme Sparemburger, Zamberlan(2008), o planejamento estratégico de marketing passa a ser ferramenta fundamental na gestão empresarial, pois transforma as atividades da empresa em estratégias claras, servindo, ainda, para o alinhamento da visão dos gestores e direcionamento de recursos, sendo uma excelente forma de conquistar clientes e mercados (SPAREMBERGER e ZAMBERLAN, 2008, p. 31)

Concluindo, o plano de marketing é elaborado para definir as ações que a organização está disposta a seguir buscando a conclusão dos objetivos empresariais da organização como um todo. Skacel menciona que: “O plano de marketing é um documento escrito que detalha ações específicas de marketing dirigidas a objetivos específicos no âmbito de um certo ambiente de marketing.” (SKACEL, 1992,p.11)

De uma maneira geral, o Plano de Marketing deve ser entendido como complemento ao plano do negócio e como uma relevante ferramenta para desenvolver empresas. O objetivo

é definir uma visão clara dos objetivos traçados e do que se pretende alcançar com estes objetivos. O plano de marketing assume então um papel essencial, prevendo, formalizando e articulando as principais decisões a serem tomadas em uma empresa.

6.1 PLANO DE AÇÕES E OBJETIVOS DE MARKETING PARA A DO TAMBO:

O plano de ações visa determinar o ambiente atual na empresa Do Tambo e redefinir uma nova estratégia de segmentação e posicionamento de mercado. O foco será concentrar esforços de marketing em determinados pontos que a empresa Do Tambo considera adequados para serem explorados, sendo que atualmente ela tem a capacidade de satisfazer a demanda desses objetivos de maneira correta. Toma-se por base que o produto não é capaz de satisfazer todas as necessidades e desejos dos consumidores, já que eles possuem hábitos de compra e preferência diversos, além de diferentes necessidades, desejos e gostos. Desta maneira, não se pode tratar todos os consumidores da mesma maneira, bem como não se pode tratar todos de uma forma diferenciada.

O quadro abaixo (Figura 12) resume, com base nos objetivos específicos determinados anteriormente, a atual situação da empresa Do Tambo e nos capítulos subsequentes descreve quais as propostas e ações que deverão ser tomadas para incrementar os resultados da empresa ao longo de 12 meses.

Figura 12 - Quadro resumo do Plano de Ações

Objetivos específicos	Atualmente	Proposta
Descrever e analisar as atuais ações de marketing da empresa	• Mantém o mesmo portfólio de produtos(com e sem lactose) há alguns anos sem novos lançamentos; • Embalagem no mesmo formato há 6 anos; • Tabela nutricional na embalagem apenas conforme ANVISA;	• Lançar produtos novos(funcionais, leite fermentado) e com embalagens de 100g/150g para público infantil; • Melhorar a comunicação com clientes finais nas mídias sociais; • Aumentar as informações da tabela nutricional nas embalagens; • Divulgar a marca em revistas especializadas e esportes e nutrição;
Propor prospecção de outros nichos de mercado	• Produto destinado a consumidores da região da Grande Porto Alegre	• Prospectar cidades no interior do RS com potencial de consumo; • Atingir público infantil com novas embalagens e atrativos; • Estudar licença SIF para atingir outros estados
Propor novos pontos de distribuição	• Produto distribuído na região de Porto Alegre e grande POA.	• Ampliação da entrega gratuita para a região da grande POA para melhor penetração desta região; • Abrir novos PDVs em cidades estratégicas do RS; • Estudar transferência de fábrica para possibilitar licença de distr. nacional atingindo outros estados;
Propor estratégias de política de precificação	• Preços acima da concorrência direta(Sans Souci/Casa dietética)	• Facilitar forma de pgto. para consumidores finais(máq. de cartão de crédito/débito); • Aumentar a produtividade, consequentemente reduzindo o custo de produção e preço final; • Determinar preços diferenciados para diferentes bairros ou regiões;
Propor estratégias de promoção	• Promove o produto no Facebook e Instagram mas sem ações de vendas; • Envio de folders para alguns consumidores na entrega; • Localização do produto nas gondolas de supermercados e balcões de lojas não é satisfatório;	• Divulgar o produto em revistas de esportes, saúde e nutrição; • Apoiar atividades físicas e de saúde(academias, grupos de corrida, etc) • Apoiar eventos de nutrição; • Personalizar o consumidor final como por exemplo monitoramento de datas de aniversários, festas, etc. • Repensar o posicionamento nas gondolas de supermercados e balcões de lojas; • Promover degustadores nos corredores dos estabelecimentos de venda;
Sugerir um posicionamento para a organização.;	• Posicionamento de produto premium.	• Manter o posicionamento de produto premium porém se diferenciando da concorrência pela venda automatizada; • Atuar com maior proximidade nas mídias sociais; • Se posicionar como produto de referência recomendado por profissionais de saúde(médicos e nutricionistas);

Fonte: Autor

6.1.1 Manter a qualidade percebida através de seus atributos e criação de novos produtos;

- Propor a contratação de uma equipe de engenheiros de alimentos para lançar uma linha “funcional” que ultimamente está muito divulgada pela mídia em geral conforme já mencionado nos capítulos anteriores;
- Aumentar a informação na tabela nutricional além da obrigatória pela ANVISA pois o cliente do iogurte Do Tambo tem perfil esclarecido, alto poder aquisitivo, bem informado e tem o costume de se interessar por estas informações já que este é um produto voltado a consumidores que buscam o bem-estar e qualidade de vida;
- Desenvolver uma bebida de “leite fermentado” com lactobacilos vivos selecionados tipo “casei shirota” que resistem a acidez estomacal e chegam vivos ao intestino contribuindo para um melhor processo digestivo;

6.1.2 Realizar *redesign* de embalagem com o objetivo de obter maior clareza de informação;

- Colocar um selo no copo para divulgar a confiabilidade e longevidade da marca (comemorativo a 20 anos de existência);
- Redesenhar a embalagem criando a opção de 150g pois foi constatado que muitos clientes ficariam satisfeitos com quantidades menores (atualmente os potes são de 200g);
- Visando atingir o público infantil, aonde o consumo é muito baixo, criar uma nova embalagem de 100g através um projeto de equipe de designers com desenhos de personagens infantis no copo;

6.1.3 Manter posicionamento de produto *premium* pelo site e mídias sociais;

- No Facebook agilizar a comunicação entre clientes e empresa respondendo com rapidez e eficácia aos questionamentos dos seguidores e consumidores da marca;

- Venda pela internet através do site automatizada, ou seja, o cliente faz o pedido via *site* , marca data, hora e local de entrega e o produto será entregue conforme o solicitado pelo cliente sem a necessidade da dependência de um atendente ou mesmo enviar e-mails;

6.1.4 Desenvolvimento de novos PDV's e ações para distribuição e logística;

- Definir cidades estratégicas com populações de maior poder aquisitivo no RS (Gramado, Canela, Caxias do Sul, Santa Maria, Passo Fundo, Pelotas, Bento Gonçalves) e sugerir a abertura de novos PDVs nestas cidades estratégicas;
- Estudo para viabilidade de transferência da fábrica para local maior visando adquirir licença SIF (Serviço de Inspeção Federal) e expansão para outros estados brasileiros (Atualmente a Do Tambo tem apenas o CISPOA que autoriza a comercialização somente no RS);
- Ampliar a área de entrega gratuita para pessoas físicas além do perímetro urbano de Porto Alegre atendendo a Grande Porto Alegre (Canoas, Cachoeirinha, Viamão, Gravataí, etc) sendo esta uma oportunidade para expansão nas vendas;

6.1.5 Ações de fidelização ao cliente e diferenciação no atendimento;

- Viabilizar máquina para pagamento com cartões (crédito/débito) para clientes particulares facilitando a operação de venda;
- Mandar no mês de aniversário do cliente, com base no banco de dados da empresa, um cartão parabenizando pela data e vinculando que o próximo pedido o mesmo será bonificado com 2 iogurtes com sabores a escolher;

6.1.6 Realizar comunicação do produto em revistas especializadas;

- Revistas de esportes, saúde e nutrição devem ser exploradas já que o público consumidor do produto é um cliente interessado informações voltadas a saúde;

6.1.7 Reforçar parcerias com academias, médicos, nutricionistas e profissionais da área.

- Enviar gratuitamente para profissionais de saúde (médicos e nutricionistas) em embalagens elaboradas, amostras do produto com folders explicativos sobre os benefícios do consumo de iogurte;
- Apoiar eventos de saúde e nutrição distribuindo folders e produtos para atingir este público;
- Apoiar grupos de corrida em academias em determinados bairros de Porto Alegre distribuindo amostras e *flyers* promocionais;

6.2 ORÇAMENTO DE MARKETING:

Sarquis e Ikeda (2003) analisaram vários aspectos fundamentais do processo de orçamento de marketing e sugerem um modelo teórico de administração do orçamento de despesas de marketing aplicável. Segundo o modelo proposto, administração de orçamentos de despesas de marketing destaca quatro etapas: elaboração do orçamento de gastos, operacionalização das despesas de marketing, contabilização dos gastos e controle do orçamento dos gastos de marketing. O orçamento de despesas de marketing se entende por um processo formal de planejamento e controle das despesas e investimentos em atividades de marketing em determinado período de tempo (HIEBING; COOPER, 1997).

A Figura 13 abaixo define um orçamento de marketing com base em dados mercadológicos capazes de serem implementados dentro do orçamento da Do Tambo que estima custos para as ações de marketing em 2016, define prazos e responsáveis. A Figura 14

a seguir representa um Demonstrativo Financeiro tomando por base o ano de 2014 e as projeções de 2015 e 2016.

Figura 13 – Orçamento de Marketing

AÇÃO	PERÍODO	RESPONSÁVEL	CUSTO APROX.
Desenvolvimento de novos produtos	Jan-Mar/2016	Ana Lúcia/Maria Inês	R\$ 50.000,00
Projeto de redesenho de embalagens	Jan-Fev/2016	Maria Inês	R\$ 15.000,00
Novas ações em mídias sociais	Mar-Jun/2016	Maria Inês	R\$ 10.000,00
Reestruturação de PDVs	Jan-Dez/2016	Ana Lúcia	R\$ 25.000,00
Anúncios em Revistas (espaço na pag)	Mar-Jun/2016	Ana Lúcia	R\$ 15.000,00
Parcerias com profissionais de saúde	Mar-Out/2016	Maria Inês	R\$ 10.000,00
Ações de fidelização ao cliente	Mar-Jun/2016	Ana Lúcia	R\$ 30.000,00
TOTAL			R\$ 155.000,00

Fonte: Gestoras Do Tambo e autor

6.3 ANALISE FINANCEIRA:

Figura 14 – Demonstrativo Financeiro

Resumo DRE Do Tambo	2014 (Ano Base)	Projetado 2015 (Sem plano de Mkt)	Projetado 2016 (Com plano de Mkt.)
Receita Bruta de Vendas	R\$ 2.164.534,90	R\$ 2.238.436,20	R\$ 2.500.050,52
(-) Deduções de vendas(10,73) IR	R\$ 232.258,40	R\$ 243.169,30	R\$ 268.258,45
Receita Líquida de Vendas	R\$ 1.932.287,50	R\$ 1.995.266,90	R\$ 2.231.795,10
(-) Custo de Mercadoria Vendida	R\$ 574.384,80	R\$ 618.504,70	R\$ 663.513,41
(-) Despesas Variáveis de Venda	R\$ 186.366,40	R\$ 197.604,00	R\$ 215.254,35
Margem de Contribuição	R\$ 1.171.536,30	R\$ 1.179.158,20	R\$ 1.353.027,35
(-) Despesas Fixas Operacionais	R\$ 565.521,00	R\$ 565.521,00	R\$ 565.521,00
(-) Despesas Vendas/Administraç	R\$ 165.767,80	R\$ 175.165,10	R\$ 191.503,87
(-) Despesas Depreciação	R\$ 26.400,00	R\$ 27.713,40	R\$ 30.500,61
Lucro Operacional (Antes IR)	R\$ 413.847,50	R\$ 410.758,70	R\$ 515.501,86

Fonte: Do Tambo, 2015

Observa-se na análise financeira da empresa Do Tambo com o ano base 2014 e a projeção para 2015 sem a implementação do plano de marketing e com a implementação do plano. Este plano será aplicado em 2016, conforme cronograma descrito no “Orçamento de Marketing”, estimando que a lucratividade da Do Tambo seja aumentada entre 20-30%. Obviamente diversos fatores externos e internos poderão afetar estes resultados como momento econômico (agravamento da crise econômica), variação dos custos de fabricação, entrada de novos concorrentes, mercado consumidor, etc.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Com base no plano de marketing proposto mediante os dados pesquisados de mercado, concorrência e números apresentados da empresa Do Tambo, é possível acreditar que dentro de um curto prazo pode-se ter um retorno do investimento aplicado nos 12 meses seguintes conforme proposto no orçamento de marketing e análise financeira.

O Plano de Marketing proposto neste trabalho para a empresa Do Tambo poderá ser uma ferramenta direcionada as gestoras da empresa que precisará ser constantemente utilizado e atualizado, pois permitirá analisar o mercado, adaptando-se as frequentes mudanças e identificando tendências. Através desse plano foi possível determinar resultados a serem alcançados e estabelecer ações para alcançar a competitividade no mercado de iogurtes na qual a Do Tambo está inserida. Buscar informações a respeito do mercado na qual a Do Tambo está posicionado será importante para traçar o perfil do consumidor alvo, tomar decisões com relação a metas a serem alcançadas, ações de divulgação e comunicação, precificação, alinhamento na distribuição, localização dos pontos de venda, produtos e serviços adequados a área alimentícia, ou seja, ações essenciais para que o negócio seja bem sucedido.

O estudo realizado na empresa Do Tambo examinou que a implementação do plano de marketing na organização é viável de ser realizado. Por meio do plano proposto, estudou-se o ambiente interno permitindo identificar os pontos fortes e fracos e sugerir opções que tem que ser eliminadas ou salientadas além do ambiente externo detectando as ameaças e oportunidades da empresa ajudando a evitar eventuais consequências mais críticas ou mesmo maximizando as oportunidades. A Do Tambo nunca havia realizado alguma pesquisa mais detalhada a respeito do mercado, concorrentes, consumidores ou questões de marketing mais relevantes.

As ações propostas para a Do Tambo têm o objetivo de proporcionar a empresa uma maior confiança para se manter posicionada como líder no mercado local de iogurtes artesanais, pois atualmente a empresa Do Tambo tenta-se manter como produto *premium* sendo voltado a um público de classes mais altas. Hoje os seus produtos têm mantido suas embalagens do mesmo formato e *lay-out* há alguns anos assim como os produtos são divididos basicamente em iogurtes com e sem lactose com várias opções de sabores. Será então relevante programar o plano de marketing na empresa, pois isso vai gerar um retorno financeiro mais rápido a

organização. Apesar do plano de marketing ser muito indicado para a Do Tambo manter a posição no mercado local, será importante também a empresa atuar pro ativamente estando aberta a novas ações que poderão se fazer necessárias no decorrer da implantação deste plano visto que o mercado é dinâmico e difícil de prever.

Manter um estudo constante das tendências de mercado e tomar as ações necessárias são maneiras da empresa, cada dia mais, melhorar os resultados de vendas, estimular a motivação dos colaboradores e se posicionar adequadamente consequentemente destacando-se diante da concorrência. O objetivo desejado com essas propostas é atingir um desempenho superior, por meio da satisfação dos clientes de uma forma mais eficiente que a concorrência. À medida que os mercados se tornam mais dinâmicos e menos previsíveis, as empresas necessitam permanecer atentas para que não se enrijeçam devido a estratégias superficiais ou à falta de atualização das novas exigências do mercado.

Dessa maneira, finalizo o trabalho com a certeza de que o caminho para o sucesso empresarial pode ter início na busca constante de informações internas e externas para realizar de forma consciente as ações necessárias para o bom andamento da organização.

REFERÊNCIAS

RAUD, CECILE. *Revista de Sociologia e Política* Vol 16. Nro 31. Ed. RSP. Universidade Federal do Paraná: Atlas, 2008.

GRISOTTI, M. 2008. Alegações de saúde dos alimentos funcionais : condições para a sua emergência e seu impacto na saúde individual e coletiva. In : GUIVANT, J. & RIAL, C. (eds). Consumo e alimentos na globalização. Florianópolis : Insular

COSTA, M. 2007. Muito mais que comida. Exame, São Paulo, 31.jan. Disponível em : <http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0885/marketing/m0121267.html>. e <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v16n31/v16n31a08.pdf> Acesso em: 28/08/2015.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ALIMENTOS FUNCIONAIS. 2015. Disponível em <http://www.sbaf.org.br>.

ABIA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO. 2015. Disponível em : <http://www.abia.org.br>.

ROCHA, Angela da, FERREIRA, Jorge Brantes, DA SILVA, Jorge Ferreira. Administração e Marketing: Conceitos, Estratégias e Aplicações. ed. Atlas 2012. P.150-310

ROCHA, Angela da. Marketing teoria e prática no Brasil. São Paulo Atlas.2008

DO TAMBO. Disponível em <http://www.dotambo.com.br/?p=produtos>. Acesso em 03/09/2015.

SANS SOUCI. Disponível em <http://www.sanssouci.com.br/empresa.html>. Acesso em 30/08/2015

ACTIVIA DANONE. Disponível em <http://www.activiadanone.com.br/br/node>. Acesso em 01/09/2015.

KOTLER, Philip. Gestão de marcas em mercados b2b. 1 Porto Alegre Bookman 2008.

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

KOTLER, P. Como criar, conquistar, e dominar mercados. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Futura, 2003

KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1998.

Revista Administrador Profissional, São Paulo, v. 28, n. 230, p. 7, ago. 2005

LEVITT, T. A Imaginação de Marketing. São Paulo, Atltas 1985. p.83-84

COBRA, Marcos H.N. Marketing Básico: Uma perspectiva brasileira 4. Ed. São Paulo, 1997

SKACEL, Robert K. Plano de marketing: como prepará-lo: o que ele deve conter. São Paulo: Nobel, c1992.

DIAS, Sergio Roberto; MACHLINE, Claude. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva 2005.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano; DARONCO, Edimara. Marketing Empresarial. – Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. (Série livros-texto).

SARQUIS, A. B. Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

IKEDA, A. A. Orçamento de despesas de marketing: uma proposição de modelo aplicável à pequena empresa. Revista Alcance, v. 9, n. 1, p. 63-112, 2003.

HIEBING, R. G.; COOPER S. W. The sucessful marketing plan: a disciplined and comprehensive approach. Illinois: NTC Business Books, 1997

PORTAL DA ADM.. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Princípios de Marketing. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, K. Administração de Marketing, São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MORRIS, M. H.; MORRIS, G. Política de Preços em um Mercado Competitivo e Inflacionado. São Paulo: Makron Books, 1994

CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996