

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA - UFU  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS - FAGEN  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**JOÃO VÍTOR TEODORO SANTOS**

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA  
UMA EMPRESA DO SETOR DE MOLHOS DE PIMENTAS DE UBERLÂNDIA-MG**

**UBERLÂNDIA**

**2023**

**JOÃO VÍTOR TEODORO SANTOS**

**DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA  
UMA EMPRESA DO SETOR DE MOLHOS DE PIMENTAS DE UBERLÂNDIA-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Profa. Dra. Cristiane Betanho**

**UBERLÂNDIA**

**2023**

**JOÃO VÍTOR TEODORO SANTOS**

**Desenvolvimento de um plano estratégico de marketing para uma empresa do setor de molhos de pimentas de Uberlândia-MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Banca de Avaliação:

Profa. Dra. Cristiane Betanho - FAGEN  
Orientadora

Prof. Dr. Eduardo De Carli  
Membro

Prof. Dr. Raul de Freitas Balbino  
Membro

Uberlândia (MG), 20 janeiro de 2023

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar o desenvolvimento de um Plano Estratégico de Marketing para uma microempresa familiar que atua no setor de molhos de pimenta na cidade de Uberlândia-MG, com a finalidade de auxiliar o desenvolvimento e o crescimento da organização. Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas em livros, artigos e revistas, além de um estudo de mercado feito por meio de um benchmarking, isto é, uma pesquisa de campo que envolveu questionários e observação de estabelecimentos relacionados com o setor de molho de pimenta na região. Também, foi feita entrevistas com o dono da microempresa em análise, para identificar as perspectivas do empresário com a teoria de marketing e a percepção do mercado. Ao final do trabalho, foi definido o cliente-alvo e a proposta de valor, além de ser elaborado um plano de ação, junto com uma planilha de controle de resultados para direcionar as atividades da empresa rumo ao nicho de consumidores escolhido.

Palavras-chave: Plano de Marketing. molhos de pimenta. Uberlândia.

## **ABSTRACT**

*This work aims to present the development of a Strategic Marketing Plan for a small family business that operates in the pepper sauce sector in the city of Uberlândia-MG, with the purpose of assisting the development and growth of the organization. For this, bibliographic research was carried out in books, articles and magazines, in addition to a market study carried out through benchmarking, that is, a field research that involved questionnaires and observation of establishments related to the pepper sauce sector in the country. region. Also, interviews were made with the owner of the microenterprise under analysis, to identify the perspectives of the entrepreneur with the theory of marketing and the perception of the market. At the end of the work, the target customer and the value proposition were defined, in addition to an action plan being drawn up, along with a results control spreadsheet to direct the company's activities towards the chosen consumer niche.*

*Keywords: Marketing Plan. pepper sauces. Uberlândia.*

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

<b>Quadro 01:</b> Empresas selecionadas para o benchmarking.....	4
<b>Quadro 02:</b> Ameaças e Oportunidades do Ambiente Externo.....	21
<b>Quadro 03:</b> Forças e Fraquezas do Ambiente Interno.....	23
<b>Quadro 04:</b> Análise VRIO.....	23
<b>Quadro 05:</b> Matriz SWOT.....	24
<b>Quadro 06:</b> Missão, Visão e Valores.....	25
<b>Quadro 07:</b> Plano de ação no curto prazo.....	31
<b>Quadro 08:</b> Plano de ação no longo prazo.....	34

### FIGURAS

<b>Figura 01:</b> Processo de execução do planejamento de marketing.....	8
<b>Figura 02:</b> Portfólio de molhos da Palhoça.....	14
<b>Figura 03:</b> Embalagem utilizada pela Palhoça.....	16
<b>Figura 04:</b> Rótulo da Palhoça.....	17
<b>Figura 05:</b> Rótulo e embalagem da empresa Mendez.....	18
<b>Figura 06:</b> Promoção do portfólio dos molhos de pimenta da marca La Bruja.....	19
<b>Figura 07:</b> Business Model Canvas.....	27
<b>Figura 08:</b> Nova embalagem de 180ml.....	28
<b>Figura 09:</b> Nova embalagem de 1500ml.....	28
<b>Figura 10:</b> Planilha de controle.....	37

### TABELAS

<b>Tabela 01:</b> Custos e Margem de Contribuição de cada Molho.....	15
<b>Tabela 02:</b> Estrutura de custo dos molhos de 180 ml.....	29
<b>Tabela 03:</b> Estrutura de custo dos molhos de 1500 ml.....	30

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	2
<b>1.1. Estruturação do TCC</b> .....	3
<b>2. ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	4
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	7
<b>3.1. O Plano Estratégico de Marketing</b> .....	7
<b>3.2. Diagnóstico Mercadológico</b> .....	8
<b>3.3. Objetivos e Metas de Marketing</b> .....	10
<b>3.4. Estratégias de Marketing</b> .....	11
<b>3.5. Elaboração do Programa de Ação</b> .....	11
<b>3.6. Definição do Sistema de Monitoramento e Controle do Plano</b> .....	12
<b>4. DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING</b> .....	13
<b>4.1. A Empresa Antes do Plano Estratégico de Marketing</b> .....	13
<b>4.2. Diagnóstico Mercadológico da Palhoça</b> .....	17
<b>4.3. Objetivos e Metas de Marketing</b> .....	25
<b>4.4. Determinação da Estratégia de Marketing</b> .....	26
<b>4.5. Elaboração do Programa de Ação</b> .....	31
<b>4.6. Sistema de Controle</b> .....	36
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	38
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39

## 1. INTRODUÇÃO

De acordo com o IBGE (2020), a média salarial dos trabalhadores formais de Uberlândia-MG é de 2,6 salários-mínimos por mês. Ainda, no primeiro trimestre de 2021, 14,9% da população brasileira estava desempregada, isto é, no país, dentre as pessoas que estavam com idade para trabalhar e procurando ofício, quase 15% não estavam empregadas (IBGE, 2021). Nesta conjuntura, parte da população buscou alternativas para aumentar a própria renda, ou seja, empreender.

Para Dornelas (2008) empreendedorismo está relacionado com a ideia de criar um negócio, organizando de maneira criativa os recursos disponíveis e assumindo seus respectivos riscos e recompensas. Leite e Oliveira (2007) defendem a existência de duas classificações de empreendedorismo: por Necessidade (a falta de opções levaram à criação de um novo negócio) e por Oportunidade (a descoberta de uma oportunidade instigou a origem da empresa).

Segundo a pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (SEBRAE; IBQP, 2021), 77% dos novos empreendedores brasileiros foram motivados a abrirem seus negócios por necessidade, causado principalmente pela pandemia, que agravou uma onda de desemprego que estava se aprofundando no país desde 2017.

A pesquisa Sobrevivência de Empresas (SEBRAE, 2020), apontou quais foram os motivos que levaram as empresas a fecharem em 2020, sendo os três principais: a pandemia, problemas financeiros e a dificuldade em vendas. Ainda, 12% dos entrevistados indicaram a obtenção de clientes como principal obstáculo enfrentado no primeiro ano da organização, isso tem como uma possível causa o fato de que apenas 55,8% das empresas levantaram dados sobre os clientes em potenciais e seus hábitos de consumo, antes de abrir o negócio. Também, o estudo mostra que 37% dos Microempreendedores Individuais (MEIs) procuram conquistar clientes por meio da diferenciação de produtos e serviços, 26% através de preços competitivos e 23% mediante propaganda e divulgação.

Neste cenário, surgiu no ano de 2021 uma empresa, que trabalha no formato jurídico de Microempreendedor Individual (MEI), e atua no setor de molhos de pimenta na cidade de Uberlândia-MG. A organização foi criada por um psicólogo e sua esposa como forma alternativa de renda no início da pandemia, visto que a crise no setor social e econômico global motivou o casal de empreendedores a buscar novos mercados para sua subsistência. Dessa forma, eles utilizaram uma pequena propriedade rural familiar para começar a plantar e produzir molhos de pimenta, buscando alternativas para melhores condições de vida. De acordo com o dono da empresa, atualmente a empresa tem um portfólio de 13 molhos diferentes e

utiliza como principais canais de venda três estabelecimentos localizados no bairro Santa Mônica, além dos familiares e amigos, possuindo um lucro líquido médio de R\$2,00 por produto vendido e um faturamento total médio mensal de aproximadamente R\$ 210,00.

Para o futuro, os empresários têm como anseio definir melhor as estratégias organizacionais para conseguir direcionar os esforços institucionais de modo que consigam potencializar as vendas, e dessa forma, melhorar os resultados financeiros da empresa. Com isso, este trabalho tem como objetivo desenvolver um Plano Estratégico de Marketing para auxiliar esta organização a crescer utilizando os recursos disponíveis, e solidificar sua posição de mercado. A motivação para o desenvolvimento deste TCC vem do desejo de ajudar o casal a alavancar seu empreendimento, além de contribuir para o meio acadêmico, apontando informações sobre o mercado de molhos de pimenta em Uberlândia-MG, além de mostrar possíveis problemas enfrentados pelas microempresas brasileiras.

### **1.1. Estruturação do TCC**

Esse trabalho está dividido em 06 capítulos, sendo eles:

- I. Introdução: presente capítulo, que problematiza e contextualiza o cenário atual em que a empresa está inserida (mostrando as condições da época, que motivaram a criação da empresa), além de expor a estruturação do artigo.
- II. Aspectos Metodológicos: tópico que apresenta as ferramentas de coleta e análise de dados utilizadas.
- III. Referencial Teórico: apresenta o conceito do Planejamento Estratégico de Marketing e suas etapas e, posteriormente, divide-se em subtópicos para explicar cada uma dessas fases e complementar com a teoria necessária para os seus respectivos desenvolvimentos.
- IV. Desenvolvimento do Plano Estratégico de Marketing: capítulo em que ocorre a construção do Plano Estratégico de Marketing da empresa, considerando a teoria estudada, os dados coletados e a opinião do dono da empresa.
- V. Considerações Finais: apresenta as conclusões do artigo.
- VI. Referências: indica as fontes dos conteúdos utilizados no decorrer do trabalho.

## 2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho é um estudo de caso que tem natureza descritiva e qualitativa, e está embasado em livros e artigos para sustentar a revisão de literatura relacionada com o campo de estratégia e marketing, que irá abordar conceitos de estratégia e marketing necessários para a construção e aplicação do plano estratégico de marketing. Também, foi utilizado índices publicados em websites para auxiliar na compreensão do cenário atual e identificar possíveis ameaças e oportunidades enfrentadas pela instituição analisada.

Para realizar o diagnóstico de mercado foi feito um benchmarking, observando, aprendendo e comparando as estratégias utilizadas entre as demais empresas que atuam no setor de molho de pimentas em Uberlândia-MG. Para a aplicação desta técnica, foram escolhidos 09 estabelecimentos e 01 loja virtual, segmentados da seguinte forma: **por questões geográficas** (considerando primeiro o bairro Santa Mônica, por ser a região de preferência dos donos da empresa devido a questões logísticas para entregar os produtos nos pontos de vendas, e segundo o bairro Karaíba, por ser um dos locais que concentram a população de maior poder aquisitivo da cidade, permitindo desta forma, o estudo de um possível reposicionamento da marca); **por categoria de atuação** (considerando diferentes estabelecimentos como supermercados, boutique de carnes, padarias, websites de venda, loja de produtos artesanais, entre outros, para agrupar os dados coletados e entender as diferentes estratégias que as empresas de molho de pimenta utilizam em cada tipo de comércio); e **por possível relacionamento com a empresa** (sendo ou um ponto de venda em potencial, classificado com a letra “A”, incluindo, por exemplo, supermercados, ou possíveis estabelecimentos consumidores, como espetarias, classificados com a letra “B”, e os comércios que podem tanto ser um local de consumo quanto um ponto de venda definidos como “AB”). O Quadro 01 mostra as empresas selecionadas inicialmente.

**Quadro 01:** Empresas selecionadas para o benchmarking

Nº	Relacionamento	Bairro	Categoria	Empresa
1	A	Karaiba	Supermercado	D'ville Karaiba
2	A	Karaiba	Boutique de carne	Quero Carne
3	AB	Karaiba	Posto	Posto Karaiba
4	B	Karaiba	Espetinho	Karaibs
5	A	SM	Supermercado	Supermercado 2000
6	AB	SM	Padaria	Sabor e Arte

7	A	SM	Açougue	Silva
8	A	Tibery	Loja de pimenta	Pátio sabia
9	A	Centro	Artesanal	Mercado municipal
10		Outros	Online	La Bruja

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Com o intuito de entender melhor o mercado, considerando as particularidades de cada empresa, foram criados dois tipos de roteiros de pesquisa de maneira intuitiva: o “A” para comércios que são considerados possíveis pontos de venda, e o “B” para os possíveis estabelecimentos consumidores. Para as organizações que se encaixam nas duas categorias, serão considerados os dois roteiros. No plano “A”, são analisado as seguintes questões:

Por pergunta direta:

1. Vocês vendem molho de pimenta aqui?
2. Se sim, quais marcas vendem mais?
3. Quais sabores vendem mais (mais ardidos, menos ardidos, feitas com quais pimentas)?
4. Existe algum outro produto que os clientes frequentemente compram junto com o molho de pimenta? Se sim, quais?
5. Existe algum evento/ época do ano que vende mais molho de pimenta? Se sim, quais?
6. Existe algum sabor que não tem na prateleira, mas se tivesse os clientes comprariam? Se sim, quais?

Por observação:

1. Preço
  - a. Média de preço que é cobrado em cada estabelecimento;
  - b. Média de preço que é cobrado por cada marca;
2. Praça
  - a. Marca de molho presente em cada loja;
  - b. Onde fica a pimenta no supermercado (perto de qual produto);
3. Promoção
  - a. Existência de merchandising perto das pimentas;

- b. Utilização de propaganda pela marca de molho de pimenta (promoção digital, patrocínio de eventos, entre outros);
  - c. Existência de promoção por meio de desconto nos molhos;
4. Produto
- a. Embalagem / rótulo;
  - b. Tamanho da embalagem disponíveis no estabelecimento;
  - c. Sabores encontrados no estabelecimento (variedade de pimentas).

Quanto ao roteiro “B”, são levantadas as seguintes informações por pergunta direta:

1. Neste estabelecimento tem molho de pimenta disponível para a consumo? Se não, você acha interessante que tenha?
2. Se sim, quais marcas e sabores são mais consumidos no estabelecimento?
3. Qual o tamanho do frasco de pimenta que vocês compram para consumo?
4. Quanto vocês pagam por esta quantidade de molho?
5. Este recipiente é de vidro ou plástico?
6. Você reutiliza a embalagem após o término do produto, ou joga fora?
7. Qual é a quantidade média de molho de pimenta consumida por mês?
8. Qual o gasto médio mensal em molho de pimenta?
9. Vocês aceitariam deixar um tótem de molho para vender no seu balcão?
10. Vocês estariam dispostos a pagar um pouco mais em um determinado molho de pimenta, se este tivesse um gosto diferenciado, ou prefere um produto com menos qualidade e preço mais baixo?

Para analisar os dados coletados, é feita uma comparação entre a organização em evidência e as demais concorrentes do setor para identificar possíveis brechas de mercado e/ou oportunidades de melhorias da empresa. Ainda, outras ferramentas administrativas serão utilizadas para compreender o diagnóstico de mercado, explorando o ambiente interno e externo da organização, e com isso, possibilitar a visualização das melhores estratégias.

Quanto aos resultados da pesquisa, buscando convergir a teoria que será abordada no próximo capítulo com a prática, iremos sintetizar as informações coletadas com os conceitos de estratégia e marketing, resultando na elaboração de um plano de ação para ser sugerido para a empresa, com o objetivo de melhorar a sua atuação frente ao mercado.

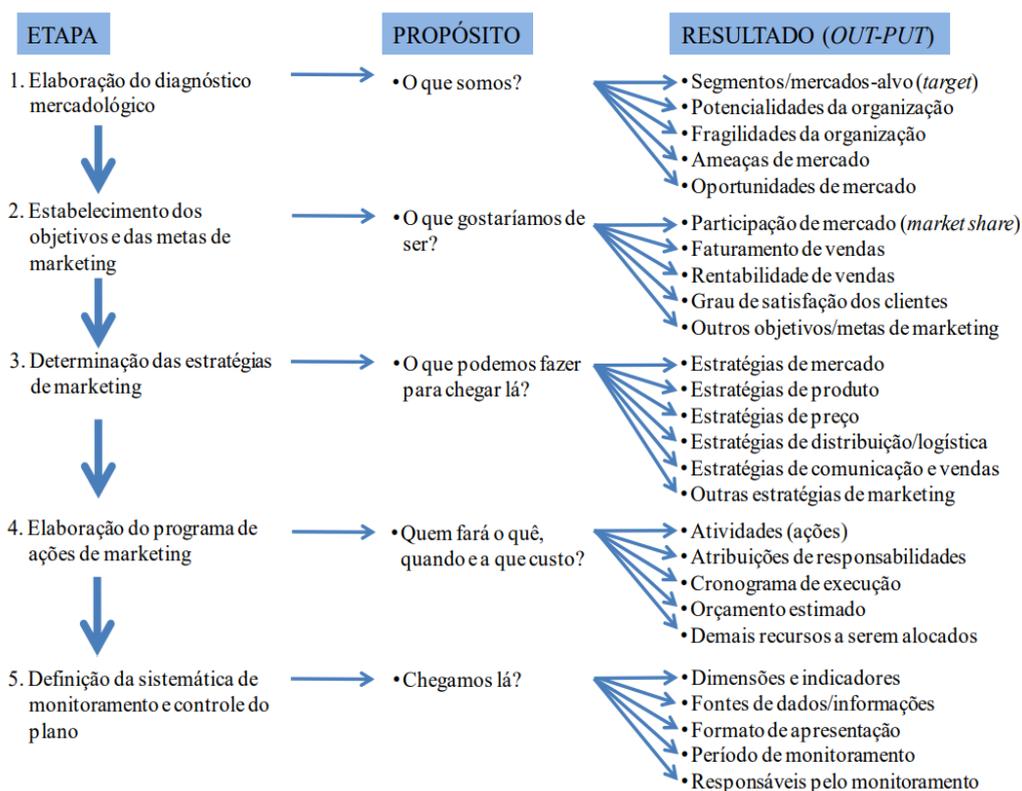
### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1. O Plano Estratégico de Marketing**

O plano de marketing é um documento que estabelece os objetivos de curto prazo de uma organização e define programas de ação para atingi-los (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). Ele é fruto do processo de prática do plano estratégico formalizado pela organização, onde foi compilada sua filosofia, missão, visão e objetivos de longo prazo com diretrizes gerais.

De acordo com Sarquis e Pizzinatto (2013), o planejamento de marketing usualmente compreende um período de um ano e aborda somente as questões funcionais de marketing, sendo entendida a nível tácito/ funcional, enquanto o planejamento estratégico é executado pela alta gestão, considera um intervalo superior a 02 anos e aborda várias áreas funcionais como recursos humanos, finanças e operacional. Entretanto, o planejamento de marketing pode ser caracterizado como planejamento estratégico, quando este “é executado no nível diretivo da organização e/ou com propósitos de estabelecer estratégias relevantes do negócio, tais como a seleção de mercados-alvo, o direcionamento estratégico competitivo e a proposta de valor da organização.” (SARQUIS; PIZZINATTO, 2013, p. 03).

Para nortear o desenvolvimento deste trabalho, são utilizaremos os passos do processo de execução do planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009), adaptado por Sarquis e Pizzinatto (2013), que consiste em 05 etapas, conforme é indicado na Figura 01:

**Figura 01:** Processo de execução do planejamento de marketing

Fonte: Sarquis e Pizzinatto (2013, p. 05)

Com isso, as **fases do plano estratégico** de marketing indicadas anteriormente, serão analisadas nos tópicos a seguir, compreendendo a teoria necessária para sua execução.

### 3.2. Diagnóstico Mercadológico

O diagnóstico mercadológico tem como função medir a eficácia dos esforços de marketing da empresa, considerando o ambiente onde a instituição está inserida, observando oportunidades, ameaças e tendências, além de analisar o valor entregue pela instituição e o valor reconhecido pelos clientes (RADULESCU; CETINA, 2012). Perreault e McCarthy (2004) complementam com a ideia de que essa prática é frequentemente utilizada para a seleção de mercados-alvo, determinação de estratégias de marketing e definição de negócios. Com isso, existem diversas ferramentas que permitem a execução de um bom diagnóstico mercadológico.

Para Porter (2004) é essencial entender a empresa no seu meio ambiente para desenvolver uma estratégia competitiva. Dessa forma, o autor defende a existência de 05 forças competitivas que interferem no microambiente da empresa, sendo elas: rivalidade entre as

empresas existentes; ameaça de novos entrantes; poder de negociação dos compradores; poder de negociação dos fornecedores e ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Para Evans (2013), a análise PESTEL é uma ferramenta que visa as questões externas, que geralmente sofrem forte impacto do governo e afetam a concorrência do setor. Com isso, para compreender o macroambiente são analisados seis grupos de questões: políticas (inclui a regulamentação de mercado, tributações do governo e intervenções legais), econômicas (envolve questões como taxas de juros, crescimento econômico e inflação), sociais (tendências populacionais, demográficas e de consumo), tecnológicas (tendências de inovação e P&D), ecológicas (tendências de tempo e clima e seus impactos na empresa) e legais (tendência nas leis).

A matriz SWOT é uma ferramenta que tem como finalidade cruzar os dados do ambiente interno e externo da empresa e, que de acordo com Fernandes (2012), as características intrínsecas (forças e fraquezas internas), e os aspectos extrínsecos à organização (ameaças e oportunidades do ambiente externo), são a base para a construção da matriz que evidencia as percepções do ambiente onde a empresa está inserida.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) proposta por Barney (1991) consiste na análise dos recursos internos organizacionais para compreender como esses podem gerar vantagem competitiva para a empresa. Ainda, Barney e Hesterly (2007) agrupam os recursos em 04 tipos, sendo eles: financeiros, físicos (por exemplo máquinas, terras e loja), individuais (pessoal, treinamentos, competências, entre outros) e organizacionais (como estrutura organizacional, cultura interna, reputação e sistemas formais e informais de planejamento e controle). Os autores complementam com a ideia de que para analisar o potencial de um recurso gerar uma vantagem competitiva, deve-se utilizar o modelo VRIO para entender se esse gera valor (valorizado pelo cliente), é raro (difícilmente encontrado no mercado), possui baixa imitabilidade (difícil de ser copiado) e é explorado de maneira organizada (devidamente aproveitado pela empresa). Atendendo esses quatro critérios, a empresa possui um diferencial competitivo sustentável.

Para Moraes (2008), o baixo poder de negociação faz com que as pequenas empresas fiquem vulneráveis, e por isso elas devem se proteger por meio da informação. Com isso, o uso do Benchmarking é uma forma de buscar esse conhecimento e resguardar a organização, por meio do estudo das melhores empresas do setor, aprendendo e se espelhando na maneira que elas trabalham. Ainda, Moraes (2009) sugere a utilização das etapas do processo de Benchmarking propostas pelo DOE (*Department of Energy*, 2000), que são: planejamento, coleta de dados, análise e comparações, e elaboração e implementação do plano de mudanças.

Com isso, existem 05 motivos para fazer Benchmarking, sendo eles: estabelecer uma diferença, estabelecer padrões mais altos, aprendizagem contínua, sinergia de ideias e foco na performance (MORAIS, 2009).

A análise de ambiente aponta as possibilidades dentro de determinado mercado, expondo as brechas existentes no setor, e cabe a empresa a tarefa de avaliá-las e construir metas e objetivos com o intuito de explorá-las, conforme discussão a seguir.

### **3.3. Objetivos e Metas de Marketing**

Como apontam Sarquis e Pizzinatto (2013), esta etapa tem por finalidade identificar o que a empresa ‘gostaria de ser’. Dessa forma, deve-se traçar os objetivos e metas institucionais a fim de estabelecer onde a organização quer chegar, para que seja possível focalizar esforços e não desperdiçar recursos.

Porter (2004) defende que existe três estratégias genéricas com potencial de superar as outras empresas dentro de determinado setor, definidas pelo autor como: liderança no custo total (utiliza menos recurso para produzir, podendo a instituição aumentar sua margem de contribuição a cada venda ou repassar essa diferença de custos ao cliente), diferenciação (possui uma diferença em relação as outras organizações do mesmo setor, e sendo essa distinção valorizada pelo cliente, esse se dispõem a pagar mais pelo produto ou serviço) e enfoque (se especializa em determinado nicho).

Quanto ao conceito de Missão, Visão e Valor (MVV), de acordo com Lobato (2015), a visão representa a forma pela qual a empresa quer ser reconhecida no futuro, com isso, retrata a imagem da organização estendida no longo prazo, está além dos objetivos institucionais e deve ser compartilhada com todos os membros. Ainda, o autor caracteriza a missão como o motivo de existência da empresa, respondendo qual sua função no mercado e porque suas ações são uteis. Por fim, os valores são as crenças utilizadas para nortear as ações da empresa (LOBATO, 2015).

Para a definição de metas, Evans (2013) sugere a utilização da meta SMART desenvolvida por Drucker (1954), que defende a determinação de metas baseadas em cinco características: devem ser específicas (preciso em relação a determinado parâmetro), mensuráveis (quantificáveis), alcançáveis (realistas), relevantes (devem estar alinhadas com o objetivo) e definidas no tempo (com prazos definidos). Dessa forma, as metas são consideradas alvos, que podem visar o objetivo final ou entregas parciais ao longo do caminho (EVANS, 2013).

A partir da definição dos objetivos e metas, é importante criar estratégias para possibilitar o alcance destas intenções da forma mais segura possível, pois sabendo aonde a empresa quer chegar, é preciso analisar as alternativas para entender qual o melhor caminho a ser percorrido, conforme será abordado no capítulo a seguir.

### **3.4. Estratégias de Marketing**

Neste tópico, deve-se entender o que pode ser feito para atingir o objetivo. Para isso, é necessário estudar as estratégias que podem ser utilizadas a fim de atingir as metas da maneira mais eficiente e eficaz possível.

Osterwalder e Pigneur (2020) defendem a utilização de uma ferramenta que permite descrever, analisar e avaliar a forma que uma empresa pretende gerar valor. Dessa forma, para Osterwalder e Pigneur (2010), o Business Model Canvas (BMC) é uma ferramenta que possibilita a equipe entender de maneira integrada a estrutura do negócio como um todo, de forma visual e simples, por meio de nove quadrantes: cliente, proposta de valor, canais, relacionamento com cliente, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos.

Lima (2015) afirma que, após analisar as oportunidades de mercado e definir a estratégia de posicionamento, a empresa deve elaborar o mix de marketing. Com isso, o autor sugere a utilização da classificação proposta por McCarthy (1997), que separa o marketing em 4 Ps: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (comunicação).

Entendendo quais estratégias serão utilizadas, é necessário criar um plano de ação estruturado com o intuito de colocar em prática de maneira organizada tudo aquilo que foi planejado, conforme discorrido no tópico a seguir.

### **3.5. Elaboração do Programa de Ação**

Para Lobato (2015), o plano de ação mostra como colocar em prática aquilo que foi planejado. Com isso, para identificar os elementos necessários para sua construção utiliza-se a ferramenta 5W2H, que pretende responder: o que será feito (*what*)? quem fará o que (*who*)? quando será feito (*when*)? onde será feito (*where*)? Por que será feito (*why*)? Como será feito (*how*)? Quanto custará (*how much*)?

Após iniciar a execução do plano de ação, é de suma importância que os resultados sejam monitorados para conseguir avaliar se a empresa está progredindo rumo ao seu objetivo,

ou se é necessário fazer alterações para ajustar as atividades em direção a meta. Com isso, o sistema de controle e monitoramento será discutido no próximo tópico.

### **3.6. Definição do Sistema de Monitoramento e Controle do Plano**

De acordo com Lima (2015), a implementação das ações de acompanhamento dos resultados é tão importante quanto à disposição de tempo e recurso para o planejamento, visto que, esse controle permite aplicar ações corretivas quando necessário. Ainda, o autor explana sobre as principais formas de controle, incluindo o controle do plano anual e suas ferramentas: análise de vendas, análise da participação de mercado, análise das despesas de marketing em relação às vendas, análise do desempenho em relação ao mercado e o rastreamento de satisfação do consumidor.

Obedecendo estes cinco passos para desenvolver o plano estratégico de marketing, a probabilidade da organização conseguir atingir seu objetivo aumenta consideravelmente, visto que, os esforços passam a ser inteligentes e direcionados, permitindo a utilização dos recursos de forma eficiente e eficaz para aproveitar as brechas de mercado e solidificar o posicionamento empresarial dentro do ambiente analisado.

## **4. DESENVOLVIMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING**

### **4.1. A Empresa Antes do Plano Estratégico de Marketing**

A empresa “Palhoça”, atua no setor de molhos de pimenta na cidade de Uberlândia (MG) desde 2021. Atualmente, a organização possui dois membros (um casal), que são os autores do plantio até a fabricação do molho de pimenta, com isso, enquanto o homem fica responsável pelo plantio e colheita das pimentas, embalagem e venda, a mulher desenvolve e cozinha as receitas dos molhos.

Até o presente momento (01/2023), a organização não tem uma proposta de valor bem definida, nem um público-alvo, com isso, os empresários estão analisando o mercado com base na tentativa e erro, buscando perceber qual o melhor nicho para se posicionar. Dessa forma, os donos da empresa estão dispostos a recriar toda a proposta da marca se preciso, para conseguir melhorar seus resultados, conseguindo desta forma maior participação de mercado e maior margem de contribuição unitária por molho vendido.

Dentre os desafios enfrentados pelo negócio, destaca-se a adequação aos requisitos da vigilância sanitária, visto que, é exigido pela prefeitura a construção de uma cozinha industrial separada da casa, que custa em torno de R\$ 40.000,00, destinada exclusivamente para a produção dos molhos, e sendo o recurso financeiro uma limitação da empresa atualmente, a organização está atuando na informalidade até ter condições de ajustar ao regulamento.

Quanto ao portfólio, a Palhoça tem uma variedade de 13 molhos, sendo 04 deles de alho e 09 deles de pimentas variadas (ardidas e suaves), que são plantadas pelos próprios donos da empresa. Todos os sabores são vendidos a R\$7,00 cada um, como é indicado na Figura 02.

Figura 02: Portfólio de molhos da Palhoça

(Agosto (22))	
	
Um mundo de sabores !!!	
Pedidos : (34)99840-4038	
Instagram: @palhoca_sabores_da_roca	
<b>c/ Pimenta BIQUINHO (Sem Ardência)</b>	
Molho de Biquinho Defumado (150 ml)	R\$7,00
<b>c/ Pimenta DEDO DE MOÇA (Ardência Suave)</b>	
Vinagrete Dedo de Moça (150 ml)	R\$7,00
Molho de Pimenta Dedo de Moça (150 ml)	R\$7,00
Molho Defumado (150 ml)	R\$7,00
Molho Agridoce Picante (150 ml)	R\$7,00
<b>c/ Pimenta BODE (Ardência Média)</b>	
Molho de Pimenta Bode (150 ml)	R\$7,00
<b>c/ Pimentas VERMELHAS (Ardência Média)</b>	
Molho de Pimentas Vermelhas (150 ml)	R\$7,00
<b>c/ Pimenta HABANERO (Ardência Média)</b>	
Molho de Pimenta Habanero (150 ml)	R\$7,00
<b>c/ Pimenta MALAGUETA (Ardência Forte)</b>	
Molho de Pimenta Malagueta (150 ml)	R\$7,00
<b>c/ ALHO</b>	
Molho de Alho Tradicional (150 ml)	R\$7,00
Molho de Alho c/ Especiarias (150 ml)	R\$7,00
Molho de Alho Defumado (150 ml)	R\$7,00
Molho de Alho Picante (150 ml)	R\$7,00

Fonte: Dados da empresa Palhoça (2023)

O custo de produção de cada molho varia entre R\$ 04,00 e R\$ 05,00 reais, considerando o molho (gastos variados dependendo do sabor, incluindo o custo da mão de obra de produção calculado com base no valor da hora do salário-mínimo), a embalagem primária no valor de R\$ 01,00, o rótulo no valor de R\$ 00,80 e uma embalagem secundária para facilitar a entrega dos molhos, ou seja, uma caixa de papelão no valor de R\$ 00,25. Dessa forma, o lucro obtido com a venda de cada unidade de molho de pimenta varia em média entre R\$ 2,00 e R\$ 3,00. Para facilitar a compreensão, a Tabela 01 indica a divisão dos custos e a margem de lucro de cada molho.

**Tabela 01:** Custos e Margem de Contribuição de cada Molho

	Custo de 01 ml	Custo de 150 ml	Rótulo	Embalagem primária	Embalagem Secundária	Custo total	Lucro por venda
Molho de Biquinho Defumado	0,018	2,64	0,80	1,00	0,25	4,69	2,31
Vinagrete Dedo de Moça	0,017	2,53	0,80	1,00	0,25	4,58	2,42
Molho de Pimenta Dedo de Moça	0,016	2,33	0,80	1,00	0,25	4,38	2,62
Molho Defumado	0,019	2,81	0,80	1,00	0,25	4,86	2,14
Molho Agridoce Picante	0,017	2,54	0,80	1,00	0,25	4,59	2,41
Molho de Pimenta Bode	0,013	2,00	0,80	1,00	0,25	4,05	2,95
Molho de Pimentas Vermelhas	0,013	1,91	0,80	1,00	0,25	3,96	3,04
Molho de Pimentas Habanero	0,014	2,09	0,80	1,00	0,25	4,14	2,86
Molho de Pimenta Malagueta	0,022	3,24	0,80	1,00	0,25	5,29	1,71
Molho de Alho Tradicional	0,018	2,75	0,80	1,00	0,25	4,80	2,20
Molho de Alho c/ Especiarias	0,015	2,27	0,80	1,00	0,25	4,32	2,68
Molho de Alho Defumado	0,016	2,42	0,80	1,00	0,25	4,47	2,53
Molho de Alho Picante	0,017	2,56	0,80	1,00	0,25	4,61	2,39

**Fonte:** Elaborado pelo autor, a partir dos dados fornecidos pela empresa (2023)

A embalagem primária, de 150 ml, foi escolhida devido ao preço e as características da tampa, pois, depois de lacrada, o frasco só abre se quebrar a tampa. O empresário optou por esta opção, pois tem receio que os estabelecimentos onde consomem o molho (como padarias) misturem os sabores da marca com outras de pior qualidade para economizar, logo, para

preservar a receita original, este frasco, destacado na Figura 03, foi preferido pelos donos da Palhoça.

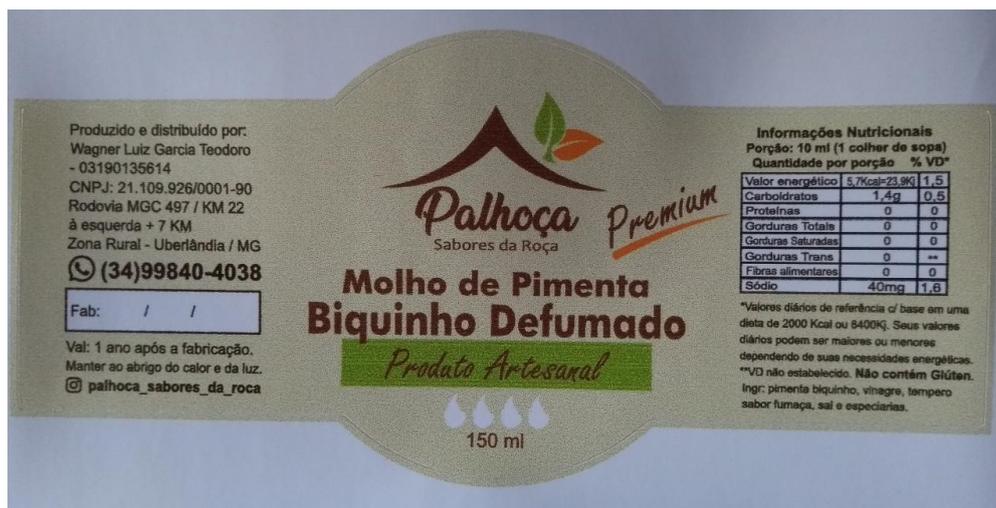
**Figura 03:** Embalagem utilizada pela Palhoça



**Fonte:** Palhoça (2023)

Quanto ao rótulo, a empresa utiliza primordialmente da cor verde clara, para remeter a ideia do artesanal/ natural. Para diferenciar visualmente a marca das demais, na parte central da arte existe uma circunferência, visto que, não se encontra outra empresa no mercado com estas características visuais. Na parte inferior, tem o símbolo de 04 fogos para indicar o grau de ardência do produto, com isso, as pimentas mais ardidas possuem 04 fogos preenchidos, e as menos ardidas ficam com 04 espaços em branco. Ainda, a logomarca é formada por um teto referindo-se a uma palhoça, para transmitir a ideia do rural, que é constantemente associado ao artesanal e, sendo a ideia inicial dos empresários expandirem para outros seguimentos além do mercado de pimentas. A forma que a identidade da marca foi construída permite que os donos da empresa atuem em outros mercados fora do setor de pimentas, trabalhando com ovos e molhos por exemplo, visto que, não existe nada na logomarca que associa ou limita a empresa ao seguimento de molhos de pimenta. A Figura 04 mostra o atual rótulo da Palhoça.

Figura 04: Rótulo da Palhoça



Fonte: Palhoça (2022)

Atualmente (01/2023), a Palhoça conta com 03 pontos de venda PJ, sendo duas padarias e um açougue, todos no bairro Santa Mônica. Estes estabelecimentos totalizam, em média, 07 vendas de molho por semana. Além destas empresas, a organização tem uma parte da receita que provém de vendas para Pessoa Física feitas principalmente pelos familiares dos donos, através do ‘boca a boca’. Ainda, não existe um controle do número de vendas mensal, dificultando a análise do perfil dos consumidores, da receita da empresa e das possíveis estratégias de mercado, a única interpretação sobre o portfólio que o dono conseguiu visualizar é que o molho de alho picante vende menos que a média, o que torna interessante sua retirada do mercado, ou a busca por um seguimento que valorize este produto.

Por fim, através da percepção de mercado, os membros da Palhoça constataram que, geralmente, os pontos de venda onde há possibilidade de experimentar as pimentas (como no caso das padarias, onde existe um espaço do lanche com molhos na mesa), ocorre uma maior venda do produto. Outro ponto a ser observado é que, geralmente, quem procura diretamente por molho de pimenta está atrás de sabores mais ardidos, enquanto os mais suaves são preferidos por aqueles que buscam por temperos.

#### 4.2. Diagnóstico Mercadológico da Palhoça

A Pesquisa de Mercado feita, principalmente, por meio de um benchmarking, trouxe conclusões sobre o ambiente em que a empresa está inserido e as ações das concorrentes deste setor, possibilitando comparar e aprender com elas. Durante a coleta de dados por meio de entrevista, ficou evidente que os possíveis consumidores PJ tinham resistência em responder o

roteiro “B” (explicado na metodologia), ou por falta de controle das informações solicitadas, ou por sigilo frente as negociações com os fornecedores.

Quanto ao preço, a maior parte das empresas adotam uma estratégia por liderança em custos, vendendo seus molhos (geralmente de 150 ml) por valores entre R\$ 05,00 e R\$ 10,00. Entretanto, algumas marcas, como a Mendez, a La Bruja (site com vendas online) e as marcas importadas de sabores exóticos, conseguem vender seu produto por um preço superior a R\$ 20,00. Ainda, notou-se que o mesmo molho de pimenta era vendido a R\$ 16,00 em um açougue no Santa Mônica, e a R\$ 22,00 em um supermercado e uma boutique de carne no Karaíba. Outra estratégia visualizada em estabelecimentos que cobravam valores mais altos pelo molho de pimenta era a ausência de preço na prateleira, para potencializar as chances do cliente efetuar a compra.

Ao observar os produtos das concorrentes, percebeu-se que os molhos com as pimentas mais ardidas e/ou caras geralmente tem rótulos com cores mais fortes e escuras, e as marcas mudam a coloração do rótulo de acordo com a variação de seu portfólio. Ainda, as embalagens variam em sua maioria, entre 60 ml e 300 ml, sendo a maior parte encontrada no mercado de 150 ml. Os frascos de vidro contém molhos mais ralos, e são vendidos em média por R\$ 16,00. Também, encontrou alguns sabores exóticos no mercado vendidos a valores superiores a R\$20,00, como pimenta *Scorpion* com tequila, pimenta *Carolina Reaper* com gim e morango, pimenta Murupi com açaí, agridoce com goiabada, pimenta com mostarda e *chimichurri*, entre outros. Além disso, os frascos usados pela Palhoça estão relacionados com empresas com foco na liderança em custo. A Figura 05 mostra a forma que uma das principais empresas do setor de molhos de pimenta de Uberlândia-MG trabalha seu rótulo e embalagem.

**Figura 05:** Rótulo e embalagem da empresa Mendez



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

As praças mais utilizadas para a venda de molho de pimenta são estabelecimentos relacionados principalmente com o setor alimentício e produtos artesanais, sendo constantemente encontrado perto de itens como tempero, queijo, carne, cerveja e refrigerante. Além disso, existem marcas que só vendem pimentas por meio do ambiente virtual, tendo como canal de comunicação WhatsApp, e-mail e número de celular. Em estabelecimentos menores, é muito comum encontrar um tótem de molhos próximo do balcão.

A promoção utilizada pelas empresas de molho de pimenta ficou bem evidenciada ao analisar a praça, encontrando o produto em locais relacionados com o artesanal, aperitivos, presentes, tempero, almoço em família, churrasco, padarias, entre outros. A empresa que vende molho de maneira virtual, que separou seu portfólio em quatro categorias: molhos e temperos para churrasco, fermentados, especiais e presentes; tem uma estratégia baseada em desconto, tanto para a primeira compra, quanto para compras em maiores quantidades de produtos. Por fim, outro ponto observado é que as empresas que podem ser tanto um consumidor PJ, quanto um ponto de venda, nem sempre utilizam o mesmo molho na mesa para degustação e na prateleira de revenda, pois o foco do produto para consumir no local é baixo custo, por isso, em alguns casos os empresários preferem pimentas mais ardidas para deixar na lanchonete, pois os clientes consomem menos, o que não deve ser a forma de pensar dos donos da Palhoça, pois esta estratégia está equivocada, quando prejudica a experiência do cliente quanto a satisfação do produto. A Figura 06 mostra a promoção de uma e-commerce de molhos de pimenta.

**Figura 06:** Promoção do portfólio dos molhos de pimenta da marca La Bruja

**LOJA OFICIAL** Produtos exclusivos com fabricação própria. **FRETE GRÁTIS** | SUL, SUDESTE E C. OESTE R\$120 | TODO O NORDESTE R\$150 | EM ATÉ **6X SEM JUROS** | **SITE 100% SEGURO**

**ESPECIAIS 4POR R\$80** | **TRADICIONAIS 4POR R\$50**

- KITS & PRESENTES SURPREENDA!
- PIMENTAS TRADICIONAIS FERMENTADAS
- PIMENTAS ESPECIAIS LABRUJA LAB
- ALFAJORES PREMIUM RECHEIO DUPLA
- MOLHOS & TEMPEROS PARA CHURRASCO

Fonte: Website da La Bruja (2022)

Para a interpretação do macroambiente, considerando a análise PESTEL (política, econômica, social, tecnológica, ecológica/ambiental e legal), é possível perceber como ameaça o risco de variações climáticas e pragas que prejudicam a agricultura, o que pode danificar a plantação de pimentas e/ou aumentar os preços deste produto no mercado (o que não seria interessante, considerando uma possível estratégia de comprar a matéria prima, ao em vez de plantá-las). Também, questões legais atrapalham o desenvolvimento da empresa, visto que, a vigilância sanitária exige a construção de uma cozinha industrial exclusivamente para a produção de molhos, o que obriga a empresa a agir na informalidade enquanto não conseguir regularizar esta situação. Ainda, quanto a questões sociais, de acordo com Da Silva César e Batalha (2008) existe um crescente interesse em produtos orgânicos, visto que, estão diretamente ligados à saúde e preservação ambiental, que são dois assuntos em pauta na atualidade, porém, sendo o processo produtivo não observado pelo consumidor, é necessário a certificação orgânica para este tipo de produção gerar valor para o cliente. Quanto as questões tecnológicas, são importantes principalmente no processamento de alimentos, considerando a análise de alguns elementos como o PH, a fermentação e a acidez do molho. Por fim, sobre os demais tópicos da PESTEL, não foram identificados outras questões macroambientais.

O microambiente, que é a análise entre a relação da empresa com o mercado em que ela está inserida, é estudado por meio das 05 Forças de Porter (nível de concorrência, ameaça de novos entrantes, poder de barganha com os fornecedores, poder de barganha com os clientes e ameaça de produtos substitutos). De acordo com Pinto e Cruz (2011), o estado de Minas Gerais é o principal produtor de pimentas do país e tem grande potencial de consumo tanto de pimentas *in natura*, quanto de produtos processados. Durante a pesquisa de mercado, foi identificado um maior nível de concorrência entre empresas que competem por preço, existindo uma variedade maior de marcas e produtos nas prateleiras. Em contrapartida, existem poucas marcas atuando no seguimento de pimenta com foco em diferenciação, competindo por valor agregado para o cliente. São baixas as barreiras de entradas neste mercado, principalmente de maneira informal, que desconsidera as restrições legais (maior obstáculo de entrada neste setor atualmente), e que para as empresas que estão começando é uma oportunidade, pois facilita seu crescimento (como é o caso da organização estudada), entretanto, para as empresas que já estão solidificadas no mercado é uma ameaça, pois pode aumentar o número de concorrentes no setor.

Ainda sobre o microambiente, o poder de barganha dos fornecedores é baixo, visto que, trabalhando com produtos comuns, não existe exclusividade entre os itens comprados pela Palhoça, logo, é mais difícil negociar com ela. É importante destacar que, de acordo com o

dono da empresa, as pimentas que são plantadas e utilizadas pela Palhoça atualmente são encontradas no mercado por um preço semelhante ao de produção, o que mostra a oportunidade de substituir o plantio pela compra das pimentas comuns, visto que, em questões financeiras esta troca seria quase equivalente, entretanto, o ganho de tempo e a flexibilidade em relação a demanda de mercado seriam positivamente influenciados, pois, além de garantir que as pimentas utilizadas na produção sejam sempre frescas e que haja redução na quantidade de estoque de matéria-prima, otimiza o tempo de trabalho dos empresários, que não precisarão ficar plantando, capinando e colhendo as pimentas. Ainda, esta substituição abre possibilidades, permitindo desta forma, utilizar a propriedade rural para desenvolver uma vantagem competitiva sustentável, plantando pimentas raras e dificilmente encontradas no mercado.

Quanto ao poder de barganha com os clientes, representa uma ameaça para a empresa, pois sendo pouco os pontos de venda, a empresa depende de um bom relacionamento com os poucos consumidores para mantê-los, diminuindo sua capacidade de negociação e tornando necessário ampliar o leque de clientes. Também, existem produtos substitutos para os molhos de pimentas, sendo eles principalmente outros temperos, além de todas as outras refeições que as pessoas não têm costume de usar molho de pimenta, isto é, se o cliente for em um rodízio de comida japonesa (que não utiliza molho de pimenta) ao em vez de jantar um espetinho (que geralmente é consumido com molho de pimenta), a Palhoça venderá menos para aquele cliente. Para facilitar a interpretação do ambiente externo discutido acima, o Quadro 02 resume as ameaças e oportunidades do macro e microambiente.

**Quadro 02:** Ameaças e Oportunidades do Ambiente Externo

<b>Ambiente Externo</b>	<b>Questões analisadas</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
Macroambiente	Política		
	Econômica		
	Social		Crescente interesse no mercado orgânico
	Tecnológica		Tecnologia de alimentos
	Ecológica/ Ambiental	Variações climáticas Pragas	
	Legais	Exigência de uma cozinha industrial	

Microambiente	Nível De Concorrência	Elevado nível de concorrência por liderança em custo	Reduzido nível de concorrência por diferenciação
	Barreiras De Entradas		Baixa barreiras de entradas (principalmente na informalidade)
	Poder De Baganha Com Os Fornecedores		Fornecedores comuns Alto poder de barganha Comprar as pimentas, ao em vez de produzir
	Poder De Barganha Com Os Clientes	Poucos clientes Baixo poder de barganha	
	Produtos Substitutos	Outros temperos Refeições que não utilizam molho de pimenta	

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Para analisar o ambiente interno, é utilizada a ferramenta RBV, buscando compreender as forças e as fraquezas da empresa. Quanto aos pontos fortes identificados, percebe-se que o sabor/ receita de parte dos molhos contidos no portfólio da organização são únicos e valorizado pelos clientes, pois geralmente os consumidores repetem a compra. Ainda, outro ponto observado é a produção artesanal do produto, pois além de o processo ser feito inteiramente pelos donos da empresa, desde a plantação até a venda, quando comparado com as outras marcas presentes no mercado, os molhos da Palhoça possuem menos ingredientes, como o conservante, o que representa uma menor industrialização do produto. Por fim, a terra para plantar é um recurso que pode gerar uma vantagem competitiva para a empresa, se essa utilizar deste espaço para se diferenciar das demais concorrentes, plantando pimentas dificilmente encontradas no mercado.

Ainda, os esforços da Palhoça estão voltados para uma estratégia incoerente com a realidade da empresa (a organização compete atualmente por liderança em custo, e não por diferenciação), o que faz com que parte dos recursos sejam indevidamente utilizados, isto é, a utilização da terra não está gerando uma vantagem competitiva sustentável e os molhos não estão sendo promovidos e vendidos como produto diferenciado. Com isso, existem algumas fraquezas que devem ser apontadas, como a falta de capital para investir no seu desenvolvimento, a ausência de uma cozinha industrial que permita que a empresa atue de acordo com as exigências da vigilância sanitária, rótulos que não possuem códigos de barra e

atrapalham a entrada do produto em estabelecimentos de grande porte futuramente, ausência de um sistema de controle de vendas, o que impossibilita a coleta e armazenamento de dados para auxiliar na tomada de decisões futuras, e por fim, a falta de padrão na produção dos molhos, visto que, nem sempre os lotes ficam iguais aos anteriores devido a alterações na receita. Para facilitar a interpretação das forças e fraquezas do ambiente interno da Palhoça, o Quadro 03 resume as questões discutidas acima.

**Quadro 03:** Forças e Fraquezas do Ambiente Interno

Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
Sabores/ receitas diferentes do resto do mercado	Estratégia incoerente com a realidade da empresa
Produto artesanal	Pouco capital para investir
Terra para plantio	Ausência de uma cozinha industrial
	Rótulo sem código de barras
	Falta de um sistema de controle de vendas
	Falta de padrão na produção dos molhos

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022)

Para verificar o potencial dos recursos em gerar uma vantagem competitiva, considera-se a análise VRIO, buscando entender se estes são valiosos, raros, difíceis de imitar e devidamente utilizados pela organização. Com isso, o Quadro 04 irá interpretar somente as forças indicadas anteriormente na RBV, pois as fraquezas apontadas acima são decorrentes da falta do recurso, o que impossibilita sua análise.

**Quadro 04:** Análise VRIO

VRIO					
Recurso	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organização sabe utilizar	Status
Sabor dos molhos	x	x	x		Vantagem competitiva não utilizada
Produção artesanal	x	x			Vantagem competitiva temporária
Terra para plantio	x				Equidade competitiva

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022)

Cabe ressaltar que a terra para plantio não é um recurso que gera vantagem competitiva diretamente, porém, possibilita, por exemplo, o plantio de pimentas raras ou outros insumos dificilmente encontrados no mercado que podem ser usados para a fabricação de molhos exóticos, o que seria considerado uma vantagem competitiva temporária ou sustentável, dependendo de quão raro é o recurso e quão difícil é para os concorrentes imitá-lo.

Buscando sintetizar as ameaças e oportunidades do ambiente externo, com as forças e fraquezas do ambiente interno, a fim de identificar possíveis planos de ação que possam contribuir para o desenvolvimento da empresa de forma sólida e segura, aproveitando as brechas de mercado e prevenindo contra os possíveis riscos, utiliza-se a Matriz SWOT para cruzar o ambiente externo e interno da Palhoça, conforme o Quadro 05.

**Quadro 05:** Matriz SWOT

Matriz SWOT	FORÇA			FRAQUEZA				
	Sabores/ receitas diferenciados	Produto artesanal	Terra para plantio	Estratégia incoerente	Pouco capital	Ausência de Cozinha Industrial	Rótulo sem Código de Barras	Falta de um sistema de controle de vendas
<b>OPORTUNIDADES</b>								
Crescente interesse no mercado orgânico				Estratégia com foco na produção orgânica				
Reduzido nível de concorrência por diferenciação	Estratégia de diferenciação	Estratégia de diferenciação	Plantar pimentas raras	Estratégia de diferenciação				
Baixa barreiras de entradas (principalmente na informalidade)					Reposicionar-se com pouco capital na informalidade, para depois regularizar			
Fornecedores comuns/ Alto poder de barganha				Trocar embalagem e rótulo				
Possibilidade de comprar as pimentas, ao em vez de produzir			Plantar pimentas raras e comprar pimentas comuns					
<b>AMEAÇAS</b>								
Variações climáticas/ Pragas								
Exigência de uma cozinha industrial								
Elevado nível de concorrência por liderança em custo				Buscar outro nicho				
Poucos clientes/ Baixo poder de Barganha						Aumentar pontos de venda	Incluir código de barra no rótulo	Registrar para analisar e decidir
Produtos substitutos temperos/ Refeições que não utilizam molho de pimenta								

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022)

Ao cruzar os dados do ambiente externo (ameaças e oportunidades) com o ambiente interno (forças e fraquezas), percebe-se que os sabores diferenciados e a produção artesanal, frente a um reduzido nível de concorrência por diferenciação, ratificou que a estratégia utilizada da empresa está incoerente com sua realidade, sendo impossível a Palhoça, no cenário atual,

atuar por liderança em custo por sua incapacidade de escalar a produção, e alguns recursos, como as receitas desenvolvidas e a posse de terras podem facilitar a reconstrução da estratégia da empresa, o que será melhor explicado nos planos de ação ao final do desenvolvimento do trabalho.

#### 4.3. Objetivos e Metas de Marketing

Conforme analisado no tópico acima, as condições ambientais da empresa impossibilitam que ela atue com a estratégia de liderança em custo, devido sua incapacidade de escalar a produção por causa de recursos limitados. Dessa forma, existem duas opções a serem seguidas, que são: diferenciação ou enfoque. Considerando que, os valores dos empresários convergem com a proposta dos alimentos orgânicos, e que há uma brecha de mercado, visto que, não foi encontrado nenhuma empresa em Uberlândia-MG que trabalha diretamente com este diferencial, temos o enfoque em molhos de pimentas orgânicos como opção de estratégia. Cabe ressaltar que, trabalhando com foco nesse nicho de mercado, não restringe a venda para outros públicos, isto é, considerando que o sabor dos molhos são únicos e que existem poucas marcas atuando com a estratégia de diferenciação na cidade, também é possível atingir um grupo de clientes-alvo menos restrito, podendo elevar a quantidade de vendas da Palhoça, e conseqüentemente a receita da empresa. Com isso, os objetivos e metas da organização devem estar alinhados com a qualidade e com a distinção das demais empresas do setor, por meio da produção orgânica de molhos saborosos.

Para definir o MVV da empresa, foi necessário convergir os desejos dos donos da organização com as necessidades e tendências observadas no mercado. Dessa forma, a missão, visão e valores da empresa foram estabelecidos conforme o Quadro 06:

**Quadro 06:** Missão, Visão e Valores

MVV	
Missão	Desenvolver com sustentabilidade molhos de pimenta orgânicos para oferecer melhor qualidade alimentar para as pessoas.
Visão	Ser referência no mercado regional, tanto pela qualidade e sabor dos molhos de pimentas orgânicos, quanto pelo modelo sustentável de produção.
Valores	Qualidade Sustentabilidade Honestidade Responsabilidade Socioambiental

	Respeito
--	----------

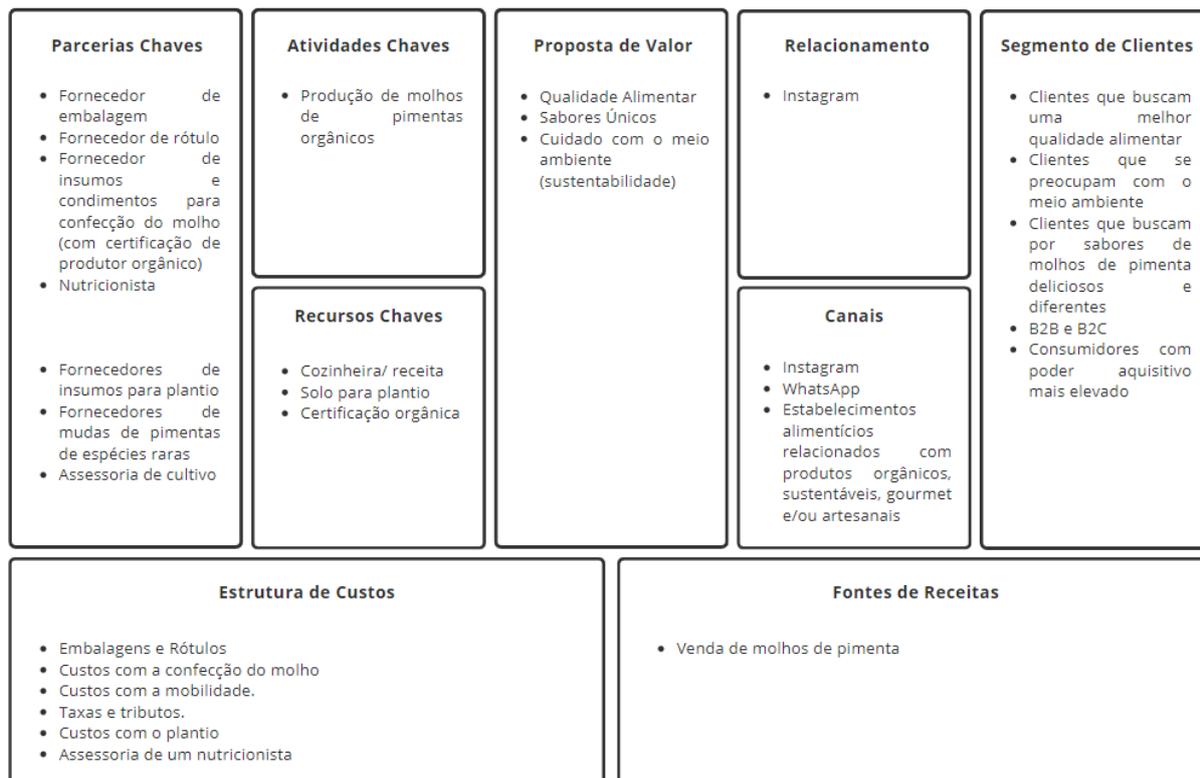
**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022)

Buscando construir o objetivo SMART, que irá nortear as ações da empresa para os próximos anos, foi considerado a estratégia genérica escolhida e o MVV estabelecido, contrapondo com as limitações de recursos institucionais. Com isso, percebeu-se que a principal necessidade da empresa é conseguir a certificação orgânica, visto que, sendo o consumidor distante do processo produtivo, a certificação é a principal forma de agregar valor ao consumidor-alvo. Dessa forma, o objetivo da empresa é conseguir a certificação orgânica para os molhos de pimenta através do cumprimento de todas as etapas de regularização da organização e das exigências do Ministério da Agricultura até 2027. Com isso, sendo esse o objetivo global, a construção da cozinha industrial passa a ser uma prioridade.

#### **4.4. Determinação da Estratégia de Marketing**

Para entender a forma que a empresa pretende gerar valor, utiliza-se o Business Model Canvas (BM Canvas). Considerado que antes da conclusão deste trabalho a empresa não tinha um público-alvo bem definido, assim como sua proposta de valor, que são a base deste instrumento, o BM Canvas será uma projeção para a reestruturação da Palhoça, visto que, os tópicos analisados nesta ferramenta não haviam sido desenvolvidos até o momento, como foi feito na Figura 07.

Figura 07: Business Model Canvas

**BUSINESS MODEL CANVAS**

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Quanto ao desenvolvimento do produto, é interessante que a Palhoça altere seu portfólio tirando do mercado qualquer molho que não seja original/ único e valorizado pelo consumidor, dessa forma, o molho de alho tradicional, picante e o molho de pimentas vermelhas (que foi plantada por acidente e não terá continuidade na empresa) não devem ser produzidos quando os insumos de produção acabarem no estoque. Os demais produtos, além de ter uma produção direcionada para o orgânico, devem possuir sabores diferentes aos demais encontrados no mercado, misturando, por exemplo, na receita de molho de pimenta malagueta, frutas para deixar o produto incomum. Ainda, o rótulo deve possuir cores mais fortes e escuras para que as pessoas associem a marca à qualidade. Também, a embalagem deve ser alterado, visto que, a utilizada atualmente remete a ideia de produto barato, o que não é a estratégia ideal para a Palhoça. Com isso, a Figura 08 mostra a embalagem considerada adequada para a empresa por causa da sua estética que valoriza o produto.

**Figura 08:** Nova embalagem de 180ml

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022)

Ainda, pensando no consumidor PJ, é interessante que a empresa desenvolva uma linha de atacado, vendendo os mesmos sabores, porém, em garrafas de vidros de 1,5 litros, que podem ser retornáveis para a Palhoça, onde a empresa irá higienizar o recipiente, trocar o rótulo com a nova data de validade e revender para o consumidor PJ, para que este reabasteça os frascos menores presentes nas mesas para consumo dos clientes. Dessa forma, o custo para o estabelecimento consumidor será reduzido, além de alinhar a forma de distribuição da empresa com a ideia do sustentável, visto que, gera menos resíduos descartáveis, o que é benéfico para o meio ambiente. A Figura 09 aponta uma opção de embalagem para a linha de atacado.

**Figura 09:** Nova embalagem de 1500ml

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022)

O preço é outro fator que deve ser trabalhado, pensando em diferenciar o valor do molho vendido para PF e para PJ que irá revender o produto, ou seja, é interessante vender para pessoa

física mais caro que para pessoa jurídica, para não prejudicar o revendedor. Ainda, esta estratégia também visa aumentar a margem de contribuição unitária, isto é, o lucro por cada unidade vendida, considerando a nova estrutura de custo de produção, além de convergir o preço com a estratégia da empresa, visto que, produtos mais caros são interpretados pelos consumidores como mercadorias de melhor qualidade. Com isso, a Tabela 02 representa os gastos e o lucro em potencial de cada molho da Palhoça.

**Tabela 02:** Estrutura de custo dos molhos de 180 ml

	Custo de 01 ml	Custo de 180 ml	Rótulo	Embalagem primária	Embalagem Secundária	Custo total 180 ml	Lucro por venda unitária PJ (R\$ 10,00)	Lucro por venda unitária PF (R\$ 12,00)
<b>Molho de Biquinho Defumado</b>	0,018	3,17	0,80	1,00	0,25	5,22	4,78	6,78
<b>Vinagrete Dedo de Moça</b>	0,017	3,04	0,80	1,00	0,25	5,09	4,91	6,91
<b>Molho de Pimenta Dedo de Moça</b>	0,016	2,80	0,80	1,00	0,25	4,85	5,15	7,15
<b>Molho Defumado</b>	0,019	3,37	0,80	1,00	0,25	5,42	4,58	6,58
<b>Molho Agridoce Picante</b>	0,017	3,05	0,80	1,00	0,25	5,10	4,90	6,90
<b>Molho de Pimenta Bode</b>	0,013	2,40	0,80	1,00	0,25	4,45	5,55	7,55
<b>Molho de Pimentas Habanero</b>	0,014	2,51	0,80	1,00	0,25	4,56	5,44	7,44
<b>Molho de Pimenta Malagueta</b>	0,022	3,89	0,80	1,00	0,25	5,94	4,06	6,06
<b>Molho de Alho c/ Especiarias</b>	0,015	2,72	0,80	1,00	0,25	4,77	5,23	7,23
<b>Molho de Alho Defumado</b>	0,016	2,90	0,80	1,00	0,25	4,95	5,05	7,05

**Fonte:** Elaborado pelo autor (2022)

Ainda, sobre os molhos de 1500 ml, foi estabelecido o preço de R\$ 40,00 em cada unidade, o que representa uma economia considerável para o consumidor PJ, visto que, sendo 1500 ml 8,33 vezes mais do que 180 ml, se a mesma quantidade de molho fosse comprado no varejo, o cliente teria um gasto de R\$ 83,33. Na Tabela 03 é representado a estrutura de custo dos frascos de 1,5 l.

**Tabela 03:** Estrutura de custo dos molhos de 1500 ml

	Custo de 01 ml	Custo de 1500 ml	Rótulo	Embalagem primária	Embalagem Secundária	Custo total 1500 ml	Lucro por venda unitária PJ (RS 40,00)
<b>Molho de Biquinho Defumado</b>	0,018	26,40	1,00	3,50	0,25	31,15	8,85
<b>Vinagrete Dedo de Moça</b>	0,017	25,30	1,00	3,50	0,25	30,05	9,95
<b>Molho de Pimenta Dedo de Moça</b>	0,016	23,30	1,00	3,50	0,25	28,05	11,95
<b>Molho Defumado</b>	0,019	28,10	1,00	3,50	0,25	32,85	7,15
<b>Molho Agridoce Picante</b>	0,017	25,40	1,00	3,50	0,25	30,15	9,85
<b>Molho de Pimenta Bode</b>	0,013	20,00	1,00	3,50	0,25	24,75	15,25
<b>Molho de Pimentas Habanero</b>	0,014	20,90	1,00	3,50	0,25	25,65	14,35
<b>Molho de Pimenta Malagueta</b>	0,022	32,40	1,00	3,50	0,25	37,15	2,85
<b>Molho de Alho c/ Especiarias</b>	0,015	22,70	1,00	3,50	0,25	27,45	12,55
<b>Molho de Alho Defumado</b>	0,016	24,20	1,00	3,50	0,25	28,95	11,05

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Como opção de vendas online, será utilizado o Instagram e o WhatsApp pela sua acessibilidade e conveniência. Já os pontos físicos, inicialmente serão escolhidos por questões geográficas, isto é, no bairro Santa Mônica devido sua conveniência e no Jardim Karaíba por estar concentrado parte da população de maior poder aquisitivo da cidade. Os estabelecimentos que serão os intermediários chave são aqueles relacionados com o orgânico, artesanal, gourmet e alimentos naturais, e podendo estes estar fora dos bairros escolhidos, se mostrarem ser vendedores/ consumidores em potencial, a divergência geográfica não será um limitador para a parceria. Ainda, haverá promoção para as pessoas físicas nos bairros citados anteriormente, buscando atingi-las diretamente em suas residências, considerando a possibilidade de entrega dos produtos.

Quanto a promoção, o produto deve ser vendido associado a qualidade, seja pelo gourmet, artesanal ou orgânico, sendo interpretado pelo consumidor como item saudável e saboroso. A maior parte da promoção será feita pelo Instagram, por meio de *posts* de

orientações de nutricionistas, indicações de receitas que combinam com os molhos e exposição do processo produtivo. Nas casas dos bairros escolhidos, serão deixados cartões de visitas, indicado as redes sociais para contato e o produto vendido para atrair consumidores PF. Para os clientes PJ, além deste cartão, será entregue uma amostra do molho para o tomador de decisão da empresa, para que este conheça os molhos da Palhoça.

#### 4.5. Elaboração do Programa de Ação

Considerando que atualmente a empresa tem recursos limitados, isto é, não tem condições de convergir a ideia de produtos orgânicos com os molhos da Palhoça no presente, o plano de ação será separado em dois quadros: **o que deve ser feito no curto prazo e o que deve ser feito no longo prazo.**

Pensando em um período de até um ano, o plano de ação a ser realizado no curto prazo visa apontar ações baratas e rápidas para que os empresários consigam alavancar e juntar dinheiro inicialmente para em um futuro fazer investimentos mais caros, buscando alinhar a organização com a proposta de valor desenvolvida no BM Canvas. O Quadro 07 mostra ações a serem realizadas no curto prazo.

**Quadro 07:** Plano de ação no curto prazo

Plano de ação no curto prazo						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Padronizar os molhos	Pois a variação na receita é malvista pelo cliente	Na fase da cozinhar do processo produtivo	A partir deste momento	A cozinheira	Seguindo rigorosamente a receita definida anteriormente	Sem custos
Utilizar uma planilha para controle de vendas	Para auxiliar na análise e na tomada de decisão no futuro	Na fase de vendas do produto	A partir deste momento	O sócio responsável pelas vendas	Por meio de uma planilha de Excel que será entregue junto com este trabalho	Tempo para lançar os resultados na planilha
Mudar embalagem e rótulo	Pois a embalagem atual transmite a	Em websites de vendas de embalagem e rótulos, ou	Até 28 de fevereiro de 2023	O sócio responsável pelas	A partir de uma reconstrução da identidade	Tempo para reconstrução, visto que, um dos sócios tem

	ideia de produto barato, o que não condiz com a estratégia da empresa	em lojas físicas presentes em Uberlândia		embalagens e rótulos	visual da empresa, isto é, formato da embalagem mais sofisticado e cores mais fortes no rótulo.	habilidades para construir esta arte
Retirar os molhos comuns do portfólio	Pois estes molhos não convergem com a nova estratégia adotada pela empresa	No portfólio da empresa	A partir do momento em que o estoque de insumo de produção destes molhos acabarem	Os sócios	Deixando de produzir e divulgar os molhos retirados	Sem custos
Criar uma linha de molhos em atacado	Para conseguir atrair consumidores PJ por meio da redução de custos	No portfólio da empresa	Até 30/06/2023	Os sócios	Utilizando uma embalagem de vidro de 1500 ml, que pode ser retornável para Palhoça e comunicando aos clientes sobre o produto, que custará R\$ 40,00	Custo médio de R\$ 30,00 por unidade
Aumentar o preço dos molhos	Para convergir o preço do produto com a estratégia adotada, além de aumentar o	No preço dos produtos	A partir do momento em que as embalagens e rótulos forem alterados (até 28/02/2023)	O sócio responsável pelas vendas	Cobrando R\$ 10,00 por unidade para PJ e R\$ 12,00 por unidade para PF	Custará quantidade de venda, porém irá aumentar o lucro pelas unidades vendidas

	lucro por unidade					
Fazer um cartão de visita	Para divulgar a empresa nos pontos estratégicos	Em uma gráfica	Até dia 28/02/2023	O sócio responsável pelas vendas	O responsável irá desenvolver um cartão sofisticado, com cores escuras e somente com as informações necessárias, incluindo um qr code	R\$ 50,00 e tempo para desenvolver a arte
Aumentar pontos de venda	Para a empresa conseguir vender mais produtos e aumentar o poder de barganha frente ao cliente	Em empresas e residências no Santa Mônica e Karaíba, e demais lojas relacionadas com o gourmet, artesanal, produtos naturais, etc	Até dia 31/05/2023	O sócio responsável pelas vendas	O sócio irá entregar cartões de visitas nas casas dos bairros selecionados, além de entregar cartões e amostras de molhos para as PJs que podem ser futuras vendedoras/ consumidoras	R\$ 150 reais de molhos (equivalente ao custo de 30 frascos)
Comprar a maior parte das pimentas tradicionais ao em vez de	Para otimizar o tempo dos donos da empresa	No Ceasa	A partir de janeiro de 2023, caso as pimentas em estoque acabem	O sócio responsável pela compra dos insumos de produção	A menor parte das pimentas serão plantadas, visando diminuir o risco de	Sendo o custo de compra semelhante ao de produção, o custo adicional

produzir/ plantar					variação de preço de mercado, enquanto a maior parte será comprado no Ceasa de acordo com a conveniência	será de tempo para deslocamento, que é compensado pelo tempo economizado na produção
Adicionar código de barra no rótulo	Pois existem várias empresas que só compram produtos que têm código de barras para revender	Pelo website do GS1 (responsável pela registro de códigos de barras)	Até 28 de fevereiro de 2023	O sócio responsável pelas embalagens	O sócio entrará em contato com a Gs1 e solicitará o código de barras, que irá utilizar nos novos rótulos dos molhos	R\$ 758,50 no primeiro pagamento, mais uma anuidade de R\$ 399,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

No longo prazo, são considerados as ações que serão feitas após um ano, visto que, ou são mudanças demoradas e complexas, ou são investimentos caros, o que torna necessário aguardar que a empresa consiga juntar dinheiro para sua execução. Dessa forma, o Quadro 08 aponta as ações a serem realizados no longo prazo.

**Quadro 08:** Plano de ação no longo prazo

Plano de ação no longo prazo						
O que?	Por quê?	Onde?	Quando?	Quem?	Como?	Quanto?
Contratar um nutricionista	Pois pensando que a proposta de valor da empresa está relacionada com a	Em uma clínica, ou nas faculdades de nutrição	Até junho de 2024	Os sócios com o apoio de familiares e amigos	Por meio de indicação, os empresários irão contratar um nutricionista para analisar a	R\$ 200,00 mensais

	qualidade alimentar, uma assessoria nutritiva é necessária para agregar valor ao produto			para indicação	tabela nutricional do produto, e participar da mídia digital da empresa de forma periódica, por meio de dicas e indicações de receitas saudáveis	
Criar uma segunda linha de molhos especiais com pimentas exóticas	Pois existe uma brecha no mercado para pimentas com diferenciação no sabor, além de estar alinhado com a proposta de valor da organização	No portfólio da organização e no terreno para plantio	A partir de junho de 2024	Os sócios	A empresa irá escolher pimentas que não são comumente utilizadas para confecção de molho na cidade, e irá plantar e desenvolver novos sabores	Terá um custo médio de R\$ 07,00 reais por molho e tempo para desenvolver e testar os sabores
Construir uma cozinha industrial	Para regularizar a empresa e permitir que está consiga ganhar mais visibilidade sem ser penalizada	Na fazenda	Até dezembro de 2026	Os sócios com o auxílio de um pedreiro	Os empresários irão juntar dinheiro para comprar os materiais e contratar os serviços necessários para construir a cozinha atendendo todas as exigências da vigilância sanitária	R\$ 40.000,00
Conquistar a certificação	Para atingir a proposta de valor definida	Em websites de empresas autorizadas,	Até dezembro de 2027	Os sócios com o auxílio de	Os donos da empresa irão contatar a	R\$ 8000,00 por ano

de produto orgânico	no Canvas	BM	como a QIMA/WQS		uma empresa autorizada	empresa autorizada no início de 2027 e seguirá todos os passos para conseguir a certificação orgânica. Posteriormente, irá incluir o selo de certificação no rótulo dos molhos	
---------------------	-----------	----	-----------------	--	------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

É de extrema importância que, à medida que as ações forem sendo realizadas, a empresa possua um sistema de controle de vendas para conseguir mensurar o desenvolvimento de seus resultados, além de armazenar dados para análises futura, o que será explicado no tópico a seguir.

#### 4.6. Sistema de Controle

Considerando que, atualmente a empresa não tem nenhum mecanismo para acompanhar os resultados, junto com este trabalho será entregue uma planilha de Excel para auxiliar a empresa em seu controle, isto é, permitindo que ela possa analisar suas vendas e entender qual o perfil dos seus maiores consumidores (se é PJ ou PF, qual sua localização, quais sabores mais consomem, entre outros aspectos), além de perceber a relação entre as despesas e receitas organizacionais para verificar se a instituição está tendo prejuízo ou lucro, permitindo que essa reveja e altere a estrutura de custo se necessário. A Figura 10 mostra parte da planilha que será entregue aos donos da Palhoça.

Figura 10: Planilha de controle

### LANÇAMENTO

DATA	27/01/2023
CIDADE	Uberlândia
CATEGORIA DE CLIENTE	
CLIENTE	
BAIRRO	
SABOR	
QUANTIDADE	

Pedido não entregue/ não pago	2
Pedido entregue/ não pago	4
Pedido não entregue/ pago	2
Pedido entregue/ pago	6

HOJE  
27/01/2023

LANÇAR

#### DATA PEDIDO

Todos os Períodos

2023 2023

JAN FEB MAR ABR MAI JUN JUL AGO SET OUT NOV DEZ JAN

#### VENDAS POR SABOR

Rótulos de Linha	AGRIDOCE	LHUI/MALAGUETZ	HABANERO	MOLHO DE ALHO C/ ESPECIARIAS	DEFUMADA	BODE	Total Geral
jan		6	1				7
fev				1			1
mar					2		2
jun		2					2
out		7					7
nov			2				2
dez	12	1	2		3	6	24
<b>Total Geral</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>45</b>

Fonte: Elaborado pelo autor (2023)

Ainda, é interessante que os donos da empresa registrem todos os *feedbacks* recebidos em uma pasta, visando entender quais as percepções dos clientes frente a atuação da empresa, para que consigam melhorar os pontos que causaram insatisfação e reforçar aqueles que agradaram o consumidor. Por fim, é necessário que os donos também busquem controlar as questões prévias, simultâneas e posteriores a venda, seja por uma planilha de Excel, um caderno ou outras ferramentas, tendo em ênfase por exemplo, a capacidade de produção e o nível de estoque.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho atingiu o objetivo ao elaborar um plano estratégico de marketing para a empresa Palhoça, passando pelas etapas propostas por Sarquis e Pizzinatto (2013). É fato que a organização trabalhada tem grandes desafios pela frente devido à limitação de recursos e seu tamanho atual de mercado, entretanto, seguindo as ações sugeridas haverá significativa mudança no desenvolvimento da organização. Ainda, ressalta-se que este trabalho tem natureza descritiva qualitativa e que as informações coletadas na pesquisa de campo não podem ser interpretadas como uma verdade genérica, o que reforça a importância de a empresa utilizar os mecanismos de controle de resultados, para visualizar o desempenho organizacional frente às ideias propostas e fazer as devidas alterações caso necessário.

Desenvolver este trabalho permitiu que o autor aprendesse e observasse na prática as dificuldades da pesquisa de campo e das aplicações das ferramentas de administração estudadas durante o curso, o que lhe será de muita valia para futuros trabalhos. Ainda, este estudo contribuiu para o meio acadêmico, exemplificando na prática a construção de um processo estratégico de marketing, que futuramente pode auxiliar outras pessoas. Quanto as limitações, esta dissertação abordou somente aspectos de marketing e estratégia relacionados com uma microempresa no setor de molho de pimentas em Uberlândia-MG, não tratando de qualquer outro assunto que não esteja relacionado a este tema. Também, algumas lacunas foram apontadas durante o decorrer do TCC, como o estudo mais aprofundado do segmento de molhos de pimenta em Uberlândia-MG, dos desafios das microempresas rurais e das empresas familiares.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **O planejamento e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DA SILVA CÉSAR, Aldara; BATALHA, Mário Otávio; PIMENTA, Márcio Lopes. A certificação orgânica como fator estratégico na governança das transações no mercado de alimentos. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 10, n. 3, p. 376-386, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**. Elsevier Brasil, 2008.
- EVANS, Vaughan. **Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes**. Elsevier Brasil, 2013.
- FERNANDES, Djair Roberto. **Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia**. Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais, v. 13, n. 2, 2012.
- IBGE. **Cidades e Estados do Brasil**. 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/uberlandia/panorama>. Acesso em: 14 ago. 2022.
- IBGE. **Painel de Indicadores**. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/indicadores#desemprego>. Acesso em: 14 ago. 2022.
- LEITE, Andreia; OLIVEIRA, Filipe. Empreendedorismo e novas tendências. **VALUE: Consultadoria Empresarial**. Universidade do Minho. Braga, Portugal, 2007.
- LIMA, Miguel Ferreira. **Gestão de marketing**. Editora FGV, 2015.
- LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. Editora FGV, 2015.
- MORAIS, Rogério dos Santos. Benchmarking. In: FRANCO, Décio Henrique. **Técnicas e Ferramentas de Gestão**. Campinas, SP: Alínea, 2009. p. 91-101.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Hoboken, USA: John Wiley & Sons, 2010. 278 p.
- OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books, 2020.
- PERREAULT, William D.; MCCARTHY, E. Jerome. **Basic marketing: a global-managerial approach**. Ohio: McGraw-Hill Publishing Co., 2004.

PINTO, C. M. F.; CRUZ, R. M. Agronegócio Pimenta em Minas Gerais. In: **Congresso Brasileiro de Olericultura**. 2011. p. S5744-S5765.

PORTER, Michael, **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 2 ed, Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

RADULESCU, Violeta; CETINA, Iuliana. Customer analysis, defining component of marketing audit. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 62, p. 308-312, 2012.

SARQUIS, Aléssio Bessa; PIZZINATTO, Nádia Kassouf. Modelo de processo de diagnóstico mercadológico para organizações de serviços de pequeno e médio portes.

**Revista de Negócios**, v. 18, n. 2, p. 81-100, 2013.

SEBRAE; IBQP. **Global Entrepreneurship Monitor**. Brasil: Sebrae, 2021.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas**. Brasil: Sebrae, 2020.