

**ELISA DO NASCIMENTO TOAZZA**

**POLÍTICA COMERCIAL DA SUGARLU LTDA.:**

**Análise Crítica da Formação de Preços**

João Baptista de Paula Vilhena Soares

Luiz Roberto Gomes de Assumpção Mello

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Comercial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management como pré-requisito para obtenção do título de Especialista.

Gestão Comercial 01/2012

**Curitiba-PR**

2013

O Trabalho de Conclusão de Curso

## **POLÍTICA COMERCIAL DA SUGARLU LTDA.:**

### **Análise Crítica da Formação de Preços**

Elaborado por Elisa do Nascimento Toazza e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do MBA em Gestão Comercial Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da aprovação: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

---

João Baptista de Paula Vilhena Soares

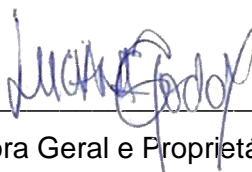
---

Luiz Roberto Gomes de Assumpção Mello

## DECLARAÇÃO

A Empresa SugarLu Ltda, representada neste documento pela Sra. Luciana Godoy, Diretora Geral e Proprietária, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: Política Comercial da SugarLu Ltda.: Análise Crítica da Formação de Preços realizado pela aluna Elisa do Nascimento Toazza, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 07 de junho de 2013

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luciana Godoy', is written over a horizontal line.

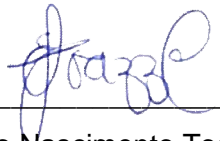
Diretora Geral e Proprietária  
SugarLu Ltda.

## TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Elisa do Nascimento Toazza, abaixo-assinado, do Curso MBA em Gestão Comercial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de fevereiro de 2012 a agosto de 2013, declara que o conteúdo de seu Trabalho de Conclusão de Curso intitulado:

Política Comercial da SugarLu Ltda.: Análise Crítica da Formação de Preços é autêntico e original.

Curitiba, 07 de junho de 2013



---

Elisa do Nascimento Toazza

Dedico este trabalho à minha família, namorado e amigos, pela ajuda e apoio incondicionais.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família pelo apoio diário e constante.

Ao meu namorado pela paciência nos finais de semana em que tinha que estudar e me dedicar ao curso e aos meus amigos pelos conselhos.

Agradeço aos meus colegas de FGV, pois as aulas foram muito mais ricas e, por que não, divertidas com essa turma.

Aos professores, por dividirem conosco seus ensinamentos, conhecimentos e experiências.

Em especial, agradeço à SugarLu e à sua proprietária Luciana Godoy, por nos permitir explorar sua empresa e estar aberta às nossas sugestões.

## SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	7
1. SUMÁRIO EXECUTIVO .....	12
2. VISÃO, MISSÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	13
2.1. Visão .....	13
2.2. Missão .....	13
2.3. Descrição da Empresa .....	13
2.4. Estágio de desenvolvimento.....	14
2.5. Cultura, Clima e Estrutura Organizacional.....	14
2.6. Produtos, embalagens e serviços.....	17
2.6.1. Produtos.....	17
2.6.2. Embalagem .....	18
2.6.3. Serviços .....	19
2.7. Operações.....	19
2.8. Capacidade e Limitações .....	20
2.9. Objetivos e desempenho atual .....	20
2.10. Análise dos recursos da empresa .....	21
2.11. Administração.....	21
2.12. Administração de RH.....	21
2.13. Estilo de administração .....	22
2.14. Orientação para o Marketing .....	23
3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS.....	25
4. MERCADO .....	28

4.1. Histórico.....	28
4.2. Tamanho do mercado .....	29
4.3. Ciclo de vida do mercado .....	30
4.4. Sazonalidade.....	30
4.5. Impacto da tecnologia .....	30
4.6. Concorrentes.....	31
4.6.1. O FAMOSO BRIGADEIRO.....	32
4.6.2. SWEET JOY.....	34
4.6.3. ATELIER DO BRIGADEIRO.....	36
4.6.4. EMPÓRIO DO BRIGADEIRO.....	37
4.7. Participação de mercado das principais marcas .....	40
4.8. Segmentação do mercado.....	40
4.9. Análise dos 4 P's .....	42
4.9.1. “P” de Produto.....	42
4.9.2. “P” de Ponto (distribuição).....	43
4.9.3. “P” de Promoção (comunicação).....	43
4.9.4. “P” de Preço .....	44
4.10. Quadro 4 P's.....	46
4.11. Análise dos Resultados .....	47
4.12. Análise SWOT .....	48
4.13. Projeções de mercado e comentários .....	49
5. CONSUMIDORES .....	51
5.1. Perfil do Consumidor .....	51
5.2. Desejos, necessidades e hábitos de uso do consumidor .....	51
5.3. Papéis de compra.....	51



6. POLÍTICA COMERCIAL .....	54
6.1. Definição das Suposições Fundamentais.....	54
6.2. Estipulação das metas vendas.....	56
6.3. Atividades que precisam ser exercidas para serem alcançadas as metas.....	58
6.4. Classificação dos canais de distribuição .....	59
6.5. Política de Preços.....	62
6.6. Políticas de Determinação de Serviços Complementares .....	63
6.7. Política de Relacionamento com Cliente .....	64
6.8. Política de Recrutamento e Seleção de Profissionais da Área Comercial.....	65
6.9. Política de Remuneração .....	67
6.10. Política de Avaliação do Desempenho .....	68
6.11. Política de Treinamento.....	69
6.12. Programa de Endomarketing.....	70
6.13. Administração de Vendas.....	71
6.14. Orçamento.....	72
6.15. Controle, análise e avaliação.....	73
7. FORMAÇÃO DE PREÇOS .....	74
7.1. A Formação do Preço.....	75
7.2. Liderança de Qualidade / <i>Market-skimming</i> .....	77
7.3. Ciclo de Vida .....	79
7.4. Fator Externo - Concorrência Oligopolista.....	82
7.5. Método de Definição de Preços.....	84
8. CONCLUSÃO .....	88
9. REFERÊNCIAS .....	89

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura organizacional da Sugarlu .....	14
Figura 2: Exemplos de produtos e embalagens d'O Famoso Brigadeiro.....	33
Figura 3: Exemplos de produtos da <i>Sweet Joy</i> .....	35
Figura 4: Embalagem da <i>Sweet Joy</i> .....	35
Figura 5: Embalagens do Atelier do Brigadeiro .....	37
Figura 6: Quiosque instalado no Shopping Palladium da marca Empório do Brigadeiro.....	38
Figura 7: Itens do portfólio da empresa Empório do Brigadeiro .....	39

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Objetivos e Metas da empresa .....	27
Tabela 2: Relação de custo e peso dos concorrentes.....	40
Tabela 3: Custos de embalagem para eventos .....	42
Tabela 4: Custo de embalagem para loja.....	43
Tabela 5: Custo de embalagem para presente .....	43
Tabela 6: Custo da massa básica .....	45
Tabela 7: Custo e preço de venda de sabor tradicional .....	45
Tabela 8: Custo e preço de venda de sabor medium.....	46
Tabela 9: Custo e preço de venda de sabor <i>premium</i> .....	46
Tabela 10: Quadro de 4 P's.....	47
Tabela 11: Análise SWOT da Sugarlu.....	49
Tabela 12: Projeções de mercado.....	50
Tabela 13: Comparativo do setor Fonte: <a href="http://www.abip.org.br">www.abip.org.br</a> .....	50
Tabela 14: Papéis de compra.....	53
Tabela 15: Planilha de Metas Sugarlu 2013 até 2015.....	57
Tabela 16: Participação por canal de venda .....	60
Tabela 17: Evolução das vendas de brigadeiro por canal .....	61
Tabela 18: CHA área comercial .....	66
Tabela 19: Orçamento da empresa .....	72

## 1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O propósito deste trabalho é a criação de uma política comercial para SugarLu, uma empresa nova, situada em Curitiba, que atua no mercado de Brigadeiros Gourmet e que está em pleno desenvolvimento.

A SugarLu é sinônimo de alegria e irreverência. Sua loja, seus produtos e serviços e, sobretudo o “clima” das pessoas e o atendimento “descolado” funcionam como um importante diferencial frente aos concorrentes. Outro diferencial são os produtos em si, brigadeiros com “atitude” o consumidor só encontra na SugarLu. Sabores que incorporam elementos e ingredientes de outras culturas (*peanut butter – manteiga de amendoim*), bebidas exóticas (Jack Daniels – whisky feito a base de milho) e até elementos tradicionais de nossa cultura (paçoca e pamonha). Tudo isso é traduzido para o universo dos brigadeiros e está disponível para todos os consumidores.

A SugarLu é, antes de tudo, uma marca “descolada”. Atende consumidores de classes sociais com maior poder de renda, principalmente em Curitiba, através do seu ponto de venda ou motoboy, além do serviço de entrega via Sedex para todo o Brasil. Portanto, a SugarLu é uma empresa que veio para revolucionar este segmento.

## **2. VISÃO, MISSÃO E DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1. Visão**

Queremos ser a “Imaginarium” dos Brigadeiros.

### **2.2. Missão**

Proporcionar felicidade para as pessoas através de uma linha de produtos divertida, criativa, interativa, inusitada, saborosa e com muita atitude.

### **2.3. Descrição da Empresa**

A SUGARLU Ltda. é uma empresa alimentar que produz brigadeiros gourmet, ou seja, brigadeiros artesanais destinados a um público específico e que buscam um produto diferenciado, produzido com as mais nobres matérias-primas e de alto valor agregado. O porte da empresa é pequeno e sua sede está localizada em Curitiba/PR. O principal produto da SugarLu é o brigadeiro gourmet e os principais sabores comercializados são Chocolate Belga, Amargo com Jack Daniels (Whisky a base de milho), Crocante e Pistache.

O diferencial da empresa em relação aos atuais participantes deste mercado é, antes de tudo, a qualidade dos insumos utilizados (80% dos insumos são importados) e o alto controle de qualidade na produção. Outro diferencial da SugarLu em relação às demais empresas deste segmento é a sua “atitude”. A empresa entende que o ato de comer um brigadeiro pode ser divertido, além de saboroso, pode deixar a pessoa feliz.

Outro importante diferencial da empresa SugarLu e que a deixa em voga em comparação a concorrência é o fato de ser a única que possui uma atitude da marca: “Brigadeiro com Atitude Rock”. Isto cria uma identificação dos clientes com a marca e gera uma experiência única e diferenciada.

## 2.4. Estágio de desenvolvimento

A SugarLu é uma empresa muito nova, foi fundada em 2010 pela Chef de Cozinha Luciana Godoy, que retornou ao Brasil após estudar culinária por mais de 10 anos nos EUA. A partir de 2011 os brigadeiros foram incluídos no catálogo de produtos da empresa e hoje respondem por 100% da produção. Com a abertura da loja em 2012, foi nítido que o caminho e o futuro da empresa seriam estabelecidos neste segmento.

## 2.5. Cultura, Clima e Estrutura Organizacional

A cultura e o clima da empresa, como sugere e traduz a própria essência da marca é jovem, dinâmica e contemporânea. O clima é muito informal e todos os funcionários são estimulados a participar com ideias e sugestões do planejamento da empresa. Não existe uma estrutura rígida e todos têm acesso direto à diretoria. Todos os funcionários também são estimulados a tomar decisões que possam vir a melhorar o andamento do negócio.

A empresa possui uma proprietária, que também é a sua fundadora. Hoje essa pessoa desempenha a função de diretora e chef de cozinha. Ela possui um papel estratégico no negócio (desenvolvimento de produtos) e também um papel operacional (administração e treinamento dos funcionários).

Na figura 1, a seguir, destacamos a atual estrutura organizacional da SugarLu.

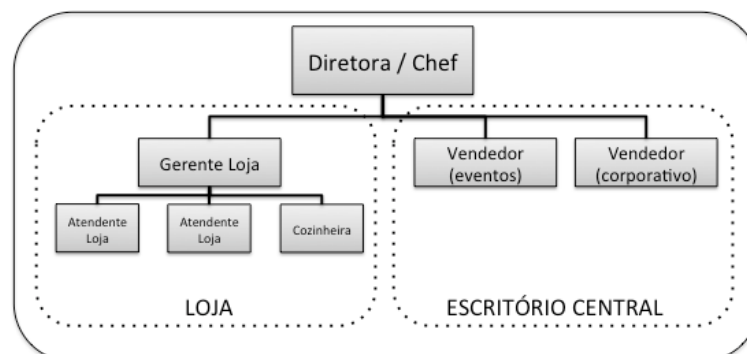


Figura 1: Estrutura organizacional da SugarLu

A área comercial propriamente dita é ocupada não somente pela

Diretora/Chef e proprietária do negócio, mas também pelos seguintes profissionais: gerente loja, atendente loja, vendedor eventos e vendedor corporativo.

A seguir descreveremos de maneira muito sucinta o *job description* (descrição de cargos) de cada uma dessas posições.

Diretora/Chef – conforme mencionado anteriormente é a proprietária do negócio. É a “dona”. Por ser a proprietária, tem papel fundamental na estrutura e é de sua responsabilidade chefiar a loja e o escritório. Por ela passam as decisões mais estratégicas do negócio. É dela a missão de comandar o planejamento, acompanhar a evolução do negócio, incentivar e motivar a equipe e, sobretudo garantir o futuro da empresa. Sua presença na loja é imprescindível, visto que ela é a marca e a “alma” do negócio, seu nome está no nome da empresa. A presença dela na loja ajudará a fidelizar os clientes, emprestará um charme à loja que só o dono do negócio pode acrescentar. Porém sua presença é igualmente importante nas principais reuniões que são agendadas por seus dois vendedores – o de eventos e o corporativo. Sempre que houver uma grande reunião, sua presença irá dar credibilidade e ajudará na concretização dos negócios. Além de dividir seu tempo entre a loja e as reuniões com potenciais clientes e parceiros, sua presença também é importante na cozinha, garantindo que os brigadeiros estejam sendo feitos com a qualidade e o carinho que os transformam num produto Gourmet e de alto valor agregado.

Gerente loja – sua principal função é garantir o funcionamento da loja. Efetuar as compras de insumo, garantir que tudo esteja no lugar e na hora certa e supervisionar as entregas das encomendas. É sua função também fazer a administração do pessoal de loja (atendentes e cozinheira). Precisa não só controlar os horários, mas também motivar a equipe. Sua responsabilidade mais estratégica é supervisionar e atender diretamente os clientes nas lojas e pelo telefone. O gerente precisa garantir que qualquer ponto de contato com a marca SugarLu transfira os valores da marca para os clientes e consumidores. O ambiente da loja, a postura dos funcionários, a música ambiente, a localização dos móveis, a roupa que o pessoal usa, enfim tudo que esteja na loja, deve passar o mesmo valor que a marca SugarLu, ou seja, deve ser inusitado, alegre e com uma atitude “*rock’n roll*”. E o gerente precisa garantir isso.

Atendente loja – engana-se quem pensa que a função de atendente de loja não é estratégica. Engana-se quem pensa que o trabalho de um atendente é simplesmente o de atender os clientes que entram na loja. Com o aumento da concorrência a importância de um atendente de loja cresceu muito. Um bom atendente deve conhecer os principais clientes pelo nome, deve ficar com os ouvidos bem abertos para possíveis oportunidades para o negócio, pois são eles que passam mais tempo efetivamente com os consumidores da marca. Por exemplo, eles podem fornecer informações extremamente estratégicas para o negócio, tais como: se um novo sabor de brigadeiro agradou, se os clientes estão pedindo por um sabor que foi descontinuado ou mesmo um sabor novo que ainda não foi criado. Portanto, além de ser a voz e a representação viva da marca, aos olhos do cliente, os atendentes de loja são uma preciosa fonte de informação de mercado para SugarLu.

Vendedor mercado eventos – segundo a Folha de São Paulo, em 2011, o faturamento do setor de festas infantis foi de mais de 1 bilhão de reais no Brasil. Isso sem contar o setor de casamentos, bodas, batizados, festas de 15 anos, etc. Portanto temos um mercado gigantesco para ser explorado. A função do vendedor do mercado de eventos é inserir a SugarLu nessas festas e comemorações. Ele pode inclusive buscar parcerias com organizadores de festa e principais buffets de Curitiba e do Paraná, pois isso irá garantir uma receita regular para a empresa. Além do mais, as festas podem funcionar como um cartão de visitas da marca. O cliente que gostar do produto numa festa, pode se tornar um cliente da loja e vice versa.

Vendedor corporativo – este vendedor tem por missão conquistar parcerias no universo corporativo. Hoje as empresas organizam eventos internos diariamente, dentro de suas próprias instalações. Para esses eventos são contratados serviços de buffet (*coffee break*). Quando for uma reunião que demande um serviço diferenciado, acreditamos que a SugarLu pode estar inserida neste contexto. Outra fonte de renda são os presentes que as empresas enviam para seus principais clientes. Isso é muito comum no final do ano e também representa uma grande oportunidade de receita para a SugarLu. Portanto é função deste vendedor inserir a SugarLu no mercado corporativo. Seu objetivo é formar parcerias com empresas e transformar a SugarLu numa opção de degustação para reuniões importantes e



também numa opção de presente para os clientes e fornecedores dessas empresas. Sempre lembrando que cada momento desses (reunião, presente corporativo) também funciona como propaganda dos produtos, ou seja, quem conhece SugarLu numa reunião ou recebe uma caixa de presente, pode vir a ser um futuro frequentador da loja, trazendo ainda mais receita e lucros para o negócio.

Para concluir esta etapa, citando Moreira (2007), considerando que as empresas se encontram em estágios diferentes de evolução e, portanto, as áreas de vendas acompanham o desenvolvimento das empresas, o profissional de vendas deve compreender o estágio atual e auxiliar nas mudanças necessárias para que a empresa cresça de forma organizada. Quando uma pequena empresa inicia as suas atividades, o mais importante, na visão de seus administradores, é quase exclusivamente vender os produtos que estão sendo fabricados, e, dependendo do porte da empresa, a área de marketing pode estar num estágio tão embrionário que não existam recursos voltados exclusivamente para definir e implantar ações de marketing. A estrutura da empresa nesta fase é formada por três grandes áreas: produção, vendas e administrativo-financeira. À medida que a empresa cresce, a tendência é que as funções de marketing ganhem espaço e se separem do departamento de vendas, constituindo um novo departamento, denominado área de marketing.

A SugarLu ainda se encontra no estágio inicial citado no parágrafo anterior e o bom planejamento e execução irão garantir a evolução deste modelo para uma etapa de departamentalização da área de marketing. A previsão, segundo o grupo deste estudo, é de que a SugarLu irá levar cerca de três anos para estruturar seu departamento de marketing.

## **2.6. Produtos, embalagens e serviços**

### **2.6.1. Produtos**

Hoje a SugarLu possui um produto principal que é o brigadeiro gourmet, comumente conhecido como brigadeiro “de bola”. Os brigadeiros são derivados de três massas básicas (chocolate branco, chocolate ao leite e chocolate meio amargo).

O chocolate usado em todas as receitas é de origem Belga. A partir das três massas básicas são acrescentados os outros ingredientes que transformam as massas nos sabores exclusivos de cada brigadeiro.

Os brigadeiros são divididos em três linhas:

- **Linha básica** - Tradicional, Nutella, Ovomaltine, Caju, Paçoca, Doce de Leite, Prestígio, dentre outros.
- **Linha Medium** - Lavanda, Cachaça com Mel, Melão, Peanut Butter (manteiga de amendoim), Goiabada, Choconozes, Pimenta, dentre outros.
- **Linha Premium** - Jack Daniels (whisky a base de milho), Banana, Creme Especial, Cheesecake (torta de queijo), Pistache, Caramelo com Flor de Sal, Vinho do Porto, dentre outros.

Para o futuro a empresa irá lançar novidades derivadas do produto brigadeiro, tais como: brigadeiros em panela, brigadeiros em seringas e até mesmo brinquedos comestíveis.

### 2.6.2. Embalagem

Para a SugarLu, assim como para todo o mercado de brigadeiros gourmet ou mesmo para qualquer mercado de produto presenteável, a embalagem tem uma importância grande no processo de decisão de compra.

A embalagem da SugarLu deve ser atrativa, inovadora, bonita e deve enaltecer ainda mais os brigadeiros. O cliente precisa ficar encantado ao receber a embalagem. A embalagem precisa surpreender ao mesmo tempo em que funciona como canal de venda e divulgação da linha completa da empresa. Portanto a embalagem tem uma função de sedução e encantamento do cliente, mas ao mesmo tempo tem uma função comercial. Uma proposta de valor adotada pela empresa é o encarte junto de suas embalagens de um folheto com toda a linha de sabores da marca e também um cartão fidelidade, caso o cliente deseje se tornar um consumidor assíduo e com isso ganhar descontos especiais.

A empresa oferece quatro tipos de embalagens:

- Caixa com 5 unidades – R\$ 15,00;

- Caixa com 15 unidades – R\$ 45,00;
- Caixa com 30 unidades – R\$ 90,00;
- Caixa com 45 unidades – R\$ 130,00.

### **2.6.3. Serviços**

Hoje a maioria dos serviços que a SugarLu disponibiliza é de ordem operacional, ou seja, serviços de entrega, embalagem e logística. A empresa consegue entregar encomendas em todo o Brasil num prazo máximo de 10 dias.

Mas dentro da loja a empresa também disponibiliza serviços diferenciados, como por exemplo, o cliente montar a caixa de brigadeiros do jeito que ele quiser. A liberdade de escolha dos sabores é total e o custo é o mesmo.

Para o mercado de eventos e também corporativo, A SugarLu disponibiliza serviços de personalização dos brigadeiros. Ou seja, para atender a uma grande cerimônia de casamento, a empresa pode desenvolver brigadeiros com as iniciais dos noivos. Por outro lado, a empresa pode desenvolver uma linha exclusiva de brigadeiros e colocar a logomarca de alguma empresa, para que a mesma possa presentear seus clientes.

### **2.7. Operações**

A SugarLu está localizada na cidade de Curitiba, no bairro do Batel, uma região que concentra grande número de consumidores potenciais para a marca. Com apenas uma unidade de negócio, a SugarLu concentra toda a sua produção, estoque e operações comerciais neste mesmo endereço.

Seus principais fornecedores são a Casa do Confeiteiro, onde é comprado o chocolate Belga da marca *Callebaut*, que é o principal insumo de todos os brigadeiros. As embalagens são produzidas na Arteira Embalagens e as etiquetas impressas na Gráfica Irmãos Cibilin. Por fim, um importante fornecedor são os Correios, que por meio de seu serviço de Sedex, viabilizam entregas rápidas em todo o Brasil. Os demais itens e insumos são comprados em varejistas, tais como o *Sam's Club*.

O processo de produção é muito simples e totalmente manual e artesanal. Como os brigadeiros são feitos com três massas básicas, e todos os brigadeiros produzidos são derivados desta massa, o custo da produção fica bem reduzido. Facilitando também a produção de sabores especiais solicitados por cliente, muito frequentes em eventos. A empresa não trabalha com um grande estoque, até mesmo porque o custo de estocagem é alto, visto que os brigadeiros e as massas precisam ser estocados em local refrigerado. Sendo assim, a empresa trabalha com o mínimo de estoque necessário para abastecer a loja. A produção é feita mediante pedido, à medida que as encomendas são recebidas pelo site, ou mesmo pelo telefone, as unidades são produzidas e entregues para os clientes.

## **2.8. Capacidade e Limitações**

A grande capacidade da SugarLu é adequação ao mercado e a facilidade de criação de novos sabores. Uma limitação é o espaço e o alto custo para armazenagem. Hoje a empresa tem uma capacidade produtiva de 20.000 unidades mês, porém está ociosa, pois a demanda atual ainda é pequena, mas em franco crescimento. Caso seja necessária uma expansão da produção, isto não será um problema para o negócio. A cozinha atual é bastante espaçosa e com a contratação de mais uma cozinheira e um pequeno investimento, a capacidade produtiva pode dobrar para 40.000 unidades mês.

## **2.9. Objetivos e desempenho atual**

O objetivo da SugarLu é se tornar a principal empresa de brigadeiros no mercado de Curitiba. As vendas atuais estão girando na casa de 3.500 brigadeiros por mês na loja e 8.000 unidades para eventos e corporativo. A previsão da empresa é de que em junho de 2014, as vendas atinjam o número de 6.475 brigadeiros por mês na loja e 11.400 brigadeiros em vendas para eventos e corporativo mensal.

As projeções indicam que esse objetivo é altamente alcançável e que a partir do segundo semestre de 2014, a empresa gerará lucro.

## **2.10. Análise dos recursos da empresa**

Hoje a capacidade de investimento da SugarLu é baixa, pois 100% do dinheiro investido no negócio vêm da proprietária da empresa. A mesma consegue preencher sua renda mensal através de aulas e palestras que ela ministra em cursos de culinária. Portanto o investimento hoje no negócio é destinado a pagar o aluguel da loja e o salário dos funcionários. Como a empresa ainda está em fase de crescimento, a proprietária investe capital para garantir a saúde financeira da empresa.

Todo o material necessário para a produção e expansão do negócio já foi comprado e instalado na loja. A equipe contratada pode absorver o aumento da produção e a tecnologia necessária para operação do sistema da loja e do site já foi desenvolvida para suportar uma demanda 10 vezes superior a atual.

## **2.11. Administração**

Conforme foi descrito num item anterior, a SugarLu conta hoje com 06 funcionários. O recrutamento dessas pessoas é feito através do auxílio de uma empresa de RH e a proprietária do negócio participa do processo ativamente.

A remuneração das pessoas de loja e cozinha é feita com um salário fixo. Já os vendedores externos (eventos e corporativo) tem um salário fixo e também recebem uma comissão de acordo com o alcance de metas estabelecidas. A comissão funciona da seguinte maneira:

- Até 80% da meta – 1% da receita bruta
- De 80% a 100% da meta – 2% da receita bruta
- De 100% a 120% da meta - 3% da receita bruta
- Acima de 120% da meta – 4% da receita bruta

## **2.12. Administração de RH**

Por se tratar de uma empresa nova e muito enxuta, todo o treinamento é feito pela própria proprietária. Quando existe uma necessidade muito específica ela pode demandar a empresa de RH, terceirizada ao negócio, algum treinamento, mas até hoje isso não se mostrou necessário. A orientação na hora da contratação é trazer pessoas já preparadas e com *Know How* (conhecimento) para o negócio.

Hoje não existe um plano de cargos formalizado, mas as pessoas que se destacarem como atendentes de loja, podem vir a ser o próximo gerente ou mesmo o próximo vendedor externo, desde que se mostrem capazes e tenham as competências, habilidades e atitude inerentes ao novo cargo.

Os benefícios da empresa são os básicos praticados por qualquer empresa que está iniciando as suas operações. Como diferencial podemos citar a comissão paga aos vendedores externos, que podem alavancar sua renda através do aumento de vendas. Por outro lado, o grande benefício de se trabalhar numa empresa pequena é que o funcionário pode crescer junto com a empresa. Portanto o sucesso da SugarLu no mercado pode significar abertura de novas lojas e com isso boas oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional para os atuais funcionários.

### **2.13. Estilo de administração**

A SugarLu tem um relacionamento muito bom com seus funcionários, clientes e comunidade. A ideia da empresa é trazer felicidade para as pessoas e para o bairro onde está localizada. Para isso participa ativamente da programação cultural do bairro, contribuindo sempre que possível no desenvolvimento da região.

O estilo gerencial valorizado na SugarLu é o informal. Apesar do organograma bem definido, todas as pessoas da organização são encorajadas a participar ativamente do processo de planejamento. Todas as pessoas são estimuladas a pensar de forma diferente e tomar decisões que possam acarretar em melhorias da empresa. Processos podem ser revistos e decisões modificadas. Todos têm acesso livre à proprietária, e podem discutir e sugerir melhorias para o negócio.

## 2.14. Orientação para o Marketing

A atual imagem corporativa da SugarLu é de uma empresa moderna e inovadora. A palavra atitude permeia todas as suas ações, do atendimento a produção, passando logicamente pelo marketing. Você pode consumir um brigadeiro em qualquer lugar, mas um brigadeiro com atitude, somente na SugarLu.

Hoje não existe um Sistema de Marketing formal. Não existe um departamento de pesquisa e nem mesmo de inteligência de marketing. Todas as decisões são tomadas com base no *expertise* (conhecimento) da proprietária e também no excelente relacionamento que a empresa tem com seus consumidores. Portanto são os próprios consumidores que fornecem as informações que são usadas no planejamento da empresa.

O atendimento ao cliente é um dos diferenciais da SugarLu. O cliente é um parceiro da marca. Para que isso funcione a contento, é necessário um grande trabalho de CRM *Consumer Relationship Management* (gerenciamento do relacionamento com o consumidor). É vital para SugarLu conhecer seus consumidores e estabelecer pontos de relacionamento com todos eles. Desde a lembrança de um aniversário, ou mesmo a preferência de sabores, tudo deve estar acessível ao pessoal de atendimento de loja. Programas que atuam nessa frente e que podemos citar são:

- Cartão Fidelidade – cada cliente tem o seu e depois de um determinado número de brigadeiros adquiridos, a próxima caixa de cinco brigadeiros é um presente que a empresa entrega ao consumidor.
- MGM (*member get member*) – ou amigo indica amigo. Cada cliente que indica um amigo ganha um delicioso brigadeiro como forma de agradecimento pela indicação.

A força de vendas é interna e externa. A interna, como o próprio nome já diz, fica dentro da loja, mas tem importante papel nas vendas. É responsabilidade dos vendedores divulgar os novos sabores e conseguir um aumento de ticket médio consumido nas lojas. Já os vendedores externos têm como missão anteder a dois mercados específicos – eventos e corporativo, mas este tema já foi abordado anteriormente neste mesmo estudo.

A SugarLu leva a sério o papel do cliente dentro do negócio. Na loja e no site os clientes são estimulados a dar sugestões e opinar sobre o que gostariam e o que

não gostariam de ver na loja da SugarLu. O contato com o cliente é feito de maneira direta (na loja), pelo site ou e-mail, sempre que um novo catálogo de sabores é lançado.

Inovação é um dos alicerces da SugarLu. Inovação não termina nunca na SugarLu. A cada mês é lançado no mínimo uma novidade de sabor na linha de brigadeiros. Em datas especiais, como Páscoa, Dia dos Namorados e Natal, são lançadas coleções especiais e alusivas às datas e tendências que estão em voga no mercado. Portanto nenhum mês é igual ao outro na SugarLu. Os clientes podem visitar a loja com frequência, pois sabem que sempre irão encontrar uma novidade na SugarLu.



### 3. OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS

A estratégia corporativa adotada pela SugarLu foi a Diferenciação. Para Porter (1989, p. 12)

A lógica da estratégia de diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que se diferencia dos seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou considerada única para que possa esperar um preço-premio.

A SugarLu possui um posicionamento de destaque por conta da “atitude”. Sendo a única no mercado a oferecer em sua loja, em seus produtos e serviços um “clima” e uma imagem “descolada”. Seus produtos são comercializados como brigadeiros com “atitude”, sendo confeccionados com ingredientes diferenciais que passam esta imagem, como exemplo os sabores Jack Daniels (whisky a base de milho) e Vinho do Porto.

Ao se posicionar no mercado como uma marca diferenciada, com atitude, a SugarLu atinge em certo seu público-alvo, que são consumidores de classes sociais altas. Estes consumidores percebem valor agregado e compram produtos diferenciados. Portanto a escolha da estratégia de diferenciação é a mais indicada para a SugarLu, pois é a única no mercado com uma atitude e atendimento personalizado.

Sendo assim, sua equipe comercial deve ser muito bem estruturada e treinada para oferecer ao cliente esta percepção de diferenciação. Outro item de destaque neste segmento de brigadeiros gourmet em Curitiba é o perfil de compra relacional. Fazendo com que esta equipe tenha que desenvolver um relacionamento grande com seus clientes, que com isso ficam altamente fidelizados.

Para que uma empresa se destaque no mercado competitivo, deve apresentar a seus clientes não só um produto de qualidade e um alto padrão de serviço, mas também algo a mais que a destaque em meio à concorrência.

Além disso, é a partir da diferenciação que o cliente perceberá valor no preço pago pelo produto. Segundo Zeithmal (2000, p. 568) o valor percebido é a avaliação global que o cliente faz da utilidade de um serviço com base nas percepções do que é recebido e do que é dado.

Quando se fala no mercado de hospitalidade, no qual a área gastronômica esta inclusa, um item muito importante que pode influenciar na distinção de

concorrentes é a experiência do cliente. Segundo Lashley (2002, p. 7) embora o tipo e a quantidade de produtos oferecidos aos clientes sejam um ponto importante a ser considerado, a característica-chave que precisa ser compreendida, desde o ponto de vista da gestão, é a natureza pontual da experiência de serviço que está sendo oferecida e qual a expectativa dos clientes em relação ao serviço prestado.

Portanto quando é feita uma análise da SugarLu perante os concorrentes quanto à diferenciação, é importante levar em consideração o valor agregado que é dado ao cliente e como este diferencial irá influenciar na experiência do cliente.

Os objetivos corporativos da SugarLu são dimensionados de acordo com o mercado, a concorrência, capacidade de produção e equipe de vendas. Sempre de acordo com a estratégia corporativa de diferenciação e com foco no cliente.

O volume de vendas que a SugarLu deseja alcançar no ano de 2014 é de 240.000 unidades comercializadas.

Para os próximos anos é esperado um crescimento em 42,5% no total de vendas. Este número virá em grande parte por conta do aumento de eventos e vendas corporativas, que crescerão por consequência da área comercial estruturada e consolidação da cartela de clientes.

A participação no mercado crescerá e deve chegar a uma participação de 30% do mercado de brigadeiros gourmet em Curitiba. As características dos consumidores serão vista nos próximos itens, porém é importante ressaltar aqui que este mercado procura diferenciação, o que encontram na SugarLu e não em seus concorrentes. Portanto com a consolidação da marca deve-se ter um aumento da participação de mercado.

Com relação à parte financeira, a SugarLu espera ter uma rentabilidade de 5,02% e uma lucratividade de 15%.

A retenção de clientes é importante para a venda de brigadeiros gourmet, pois são em sua maior vendas relacionais. Portanto um objetivo da SugarLu é ter um alto índice de vendas por cliente.

Como a SugarLu trabalha com diferenciação e um atendimento personalizado, a satisfação de clientes é um item determinante para o sucesso e aumento das vendas. Pesquisas de satisfação de cliente são feitas na loja e via web pós compra para eventos e corporativo. O objetivo é ter um índice de satisfação acima de 85%.

Relacionado a isto, está um foco importante da empresa em 2013, consolidar a marca e aumentar o conhecimento dela no mercado. Para tanto, diversas ações de marketing e divulgação em redes sociais serão realizadas.

Abaixo objetivos para os próximos anos (tabela 1):

META	2013	2014	2015
Vendas Médias Mensais	12.000	15.000	20.000
Satisfação do Cliente	85%	88%	90%
Lucratividade	12%	15%	18%
Produção Média Mensal	12.000	15.000	20.000

Tabela 1: Objetivos e Metas da empresa

## 4. MERCADO

O mercado de consumo para brigadeiros gourmet em Curitiba tem crescido consideravelmente nos últimos anos. Este doce além de ser parte da cultura nacional, é também um produto tradicional em festas. Porém, o potencial econômico deste produto era restrito, e seu valor agregado considerado baixo.

Com as novas receitas, quem usam como base o docinho tradicional, e acrescentando outros ingredientes, como chocolates importados, nozes, coco, frutas, etc., percebeu-se a possibilidade de exploração de um novo mercado de consumo, o das festas e eventos de luxo. Porém, devido à facilidade de execução do produto, em pouco tempo este mercado também se mostrou saturado de fornecedores, e neste cenário surgiu a ideia de aliar dois produtos de luxo, os brigadeiros e os cafés gourmet em ponto de venda.

Este movimento é bastante difícil e exige um planejamento detalhado de marketing.

A relação custo-benefício é muito analisada por estes consumidores (ALLÉRÈS, 2000), que identificam as vantagens funcionais e a alta qualidade do produto, e por isso se mostram dispostos a pagar preços mais elevados pela marca (SILVERSTEIN e FISKE, 2003). Dentre as características ligadas ao preço, a qualidade é a mais mencionada pelos consumidores.

### 4.1. Histórico

O brigadeiro se popularizou em 1945 durante a campanha presidencial do Brigadeiro Eduardo Gomes, os docinhos eram servidos como os preferidos do Brigadeiro em suas festas de campanha. Com o passar dos anos, o doce se tornou obrigatório em festas infantis e outros eventos sociais mais simples.

O mercado de doces é bastante antigo em Curitiba, antes era ocupado por empresas que comercializavam sorvetes, doces franceses e posteriormente lojas de cupcakes (bolos de copo ou individuais), atualmente o novo segmento é o de Brigadeiros gourmet.

Porém nos últimos três anos houve a abertura de empresas especializadas e que vendiam somente brigadeiro. O doce que já é muito tradicional e era consumido em festas infantis e eventos familiares, passou por uma transformação gourmet. Foram criados novos sabores e os brigadeiros passaram a ser comercializados em embalagens estilizadas. Assim se tornou uma ótima opção de presente.

O que diferencia o brigadeiro gourmet do brigadeiro comum é a matéria prima utilizada no seu preparo. O verdadeiro brigadeiro gourmet pede ingredientes de primeira qualidade, chocolate importado, leite condensado e manteiga de boas marcas. Os confeitos perfeitos são imprescindíveis nessa nova versão do brigadeiro, além disso, novos sabores foram criados trazendo assim outras experiências para o paladar. O modo de preparo é o mesmo do antigo, porém na versão gourmet a apresentação e o sabor são incomparáveis, as embalagens complementam e ressaltam o diferencial dos brigadeiros gourmets.

Com esse crescimento da demanda e consolidação do mercado, muitas pessoas que faziam os brigadeiros em suas casas, de forma informal viram uma grande oportunidade de aumentar a produção e comercializar de forma mais atuante no mercado, com foco no varejo.

Seguindo o ocorrido com os Cupcakes (bolos de copo ou individuais), os brigadeiros começaram a fazer parte das tradicionais mesas de doces em eventos sociais e corporativos. Antes, estas mesas eram montadas com doces trabalhados e decorados, porém que muitas vezes não eram saborosos, o que desagradava os convidados dos eventos, e resultava em muito desperdício. Com as opções de brigadeiros gourmet em embalagens e apresentação diferenciadas, a contratação destas mesas para eventos cresceu, pois há um alto índice de satisfação dos convidados e pouco desperdício.

Assim, os eventos passaram a grandes consumidores dos brigadeiros e ajudaram a alavancar este mercado.

#### **4.2. Tamanho do mercado**

A estilização dos brigadeiros começou com a chef Juliana Motter, em São Paulo em 2007, porém foi apenas em 2010, que a mesma sentiu necessidade de expandir aos negócios e dar início a venda através de uma loja física, chamada

Maria Brigadeiro. Atualmente, a empresária conta com faturamento anual de 10 milhões de reais, e tem planos de abertura de franquias.

Em Curitiba, existem em torno de cinco empresas deste ramo com pontos de venda para o consumidor final (quiosques, lojas em shopping e ateliês), porém, há outras empresas informais, que trabalham com venda por encomenda, que acontecem em sua maioria através de sites, páginas em redes sociais e feiras gastronômicas espalhadas pela cidade.

Para efeitos deste estudo, a análise de mercado estará focada em Curitiba, considerando as empresas que possuem pontos de venda ao consumidor final, e que se estima, possuem um faturamento anual de dois milhões de reais somadas.

Como o mercado é relativamente novo, não há dados de sua evolução, nem informações precisas deste mercado nos últimos anos.

#### **4.3. Ciclo de vida do mercado**

O mercado de brigadeiros gourmet está em um estágio inicial, com grande potencial de crescimento e expansão.

#### **4.4. Sazonalidade**

O mercado de doces tem uma grande sazonalidade durante o ano, tendo um volume maior de vendas em Curitiba no inverno. Porém a Páscoa, por ser uma data relacionada a chocolate, tem o maior pico de vendas anual.

Como os brigadeiros são muitas vezes adquiridos para serem presentes, datas como Dias das Mães, Dia dos Namorados, Dia das Crianças e Natal geram um aumento de vendas em até 25%.

O mercado de eventos também possui uma sazonalidade durante o ano. Diversos eventos como casamentos são realizados nos meses de junho, julho e agosto e eventos empresariais mais para o final do ano.

#### **4.5. Impacto da tecnologia**

O mercado de brigadeiros gourmet é fundamentado na produção artesanal e manual, pois cada brigadeiro é único, portanto este é um mercado que não sofre grandes impactos tecnológicos, no que tange máquinas e tecnologia de produção.

A empresa Bralyx criou uma máquina para enrolar brigadeiro e cobri-lo com chocolate granulado, porém o público-alvo do equipamento são as padarias, supermercados e empresas que produzem em larga escala e sem diferenciação de sabor, o que não é o caso do mercado objeto deste estudo. O equipamento enrola 3.000 unidades por hora, custa cerca de R\$ 40 mil e é vendido sob encomenda. A empresa também fabrica outra máquina que faz a mistura e o cozimento do chocolate, comercializada por R\$ 15 mil. Mas nenhuma dessas máquinas é destinada ao mercado de brigadeiros Gourmet.

O maior impacto tecnológico neste negócio está relacionado à divulgação e comercialização dos produtos via internet. A evolução das vendas online e da divulgação através de mídias sociais faz uma grande diferença no volume de vendas de brigadeiros e na popularização deste produto.

Para SugarLu, as promoções via *Facebook* são uma importante ferramenta para divulgar o lançamento de um novo sabor, por exemplo. As vendas por meios digitais alavancaram o crescimento da empresa, portanto a internet tem grande impacto direto não só no conhecimento da marca, mas também em volume de vendas.

#### **4.6. Concorrentes**

Para uma empresa que está iniciando as atividades em um setor, é sempre importante conhecer, além do mercado consumidor, também os concorrentes, pois se deve buscar atender às necessidades e desejos deste público melhor que a concorrência.

Conforme Kotler (1998, p. 409), para planejar estratégias competitivas de marketing que sejam realmente efetivas, a empresa precisa descobrir tudo o que puder a respeito dos concorrentes.

Como o mercado de brigadeiros gourmet é novo e diferenciado, foi feita uma pesquisa com quatro concorrentes que oferecem serviço e produtos similares ao que a empresa SugarLu comercializa.

Avaliar o que a concorrência está praticando auxilia na fixação de preços. Uma vez que os elementos referenciais do concorrente, quanto ao composto de marketing, custos, qualidade, porte, entre outros estejam consistentes e comparáveis, pode-se utilizá-lo como referência. Observando as condicionantes do preço, internas e externas, nota-se que há preço ideal e preço competitivo, existem preços baixos e preços altos, em relação ao valor percebido, há a demanda e a sensibilidade ao preço.

Conforme Bernardi (2009, p. 129) é preciso que essa análise não se torne uma paranoia, uma vez que diferentes condições de acesso a insumos, tecnologia, estrutura, porte e outros podem levar a avaliações erradas. Outro ponto a considerar é que a empresa deve se preocupar primeiro com o mercado, e não focar somente na concorrência.

A seguir é feita uma análise de cada um dos quatro concorrentes, no que diz respeito aos seus diferenciais.

#### **4.6.1. O FAMOSO BRIGADEIRO**

Criado por um Chef, O Famoso Brigadeiro funciona em um ateliê no Bom Retiro, Curitiba, e atende com hora marcada. Diariamente, são oferecidos aproximadamente oito sabores para compra no local, a empresa também desenvolve receitas personalizadas de acordo com o ingrediente preferido do cliente ou o perfil do evento em que o brigadeiro será oferecido.

##### **4.6.1.1. Sabores**

O preço do brigadeiro individual comercializado no ateliê é fixado em R\$2,50 cada, independente do sabor. Porém estes estão divididos da seguinte forma:

- **Os Famosos:** Chocolate ao Leite e Chocolate branco, Crocante e Coco.
- **Os Célebres:** Prestígio, Ovomaltine, Cappuccino, Cachaça, Banana da Terra e Pinhão.



- **Os Arrasadores:** Pistache, Baunilha de Fava, Limão Siciliano, Nutella, Nozes, Amêndoas, Ao leite com damasco, Branco com damasco, Ao leite com cereja, Ao leite com avelã, Branco com cereja, Ao leite com avelã, Cocada úmida, Ao leite belga, Branco belga, Duo *chocolat* belga e Doce de leite.
- **Os Bichos-de-Pé:** Bicho-de-pé branco, Bicho-de-pé de morango, Bicho-de-pé de frutas vermelhas, Bicho-de-pé de maçã verde e Bicho-de-pé de abacaxi.
- **Os Sensacionais:** Sensação Preto, Sensação Branco e Duo *Chocolat*.

#### 4.6.1.2. Embalagens

Um de seus diferenciais é a marmita com 8 unidades tamanho M (25g), comercializada a R\$ 20,00. Para caixas com menos de 8 unidades, o valor é de R\$ 2,50 por doce. Para pedidos acima de três caixas com 8 unidades cada, não é cobrada a taxa de entrega. O cento tamanho M (25g), dividido em até cinco sabores é vendido a partir de R\$ 70,00 (varia de acordo com os sabores). Para quantidades entre três e 20 unidades, o valor é de R\$ 2,50 por doce.

Já o cento tamanho P (15g) é dividido em até 4 sabores e tem o preço a partir de R\$ 55,00 (varia de acordo com os sabores). Conforme pode ser visto nas imagens a seguir (figura 2):



Figura 2: Exemplos de produtos e embalagens d'O Famoso Brigadeiro  
Fonte: [www.ofamosobrigadeiro.com.br](http://www.ofamosobrigadeiro.com.br)

#### 4.6.1.3. Peso

Existem dois tamanhos de brigadeiros, P (15g) e M (25g).

O Famoso Brigadeiro tem como pontos fortes as embalagens, os sabores e a possibilidade de criação de sabores, por outro lado, o fato de possuir apenas um atelier e ter atendimento apenas com hora marcada pode ser considerado um ponto fraco da empresa, apesar de efetuar entregas aos finais de semana, com o intuito de entregar sempre produtos frescos.

#### **4.6.2. SWEET JOY**

A *Sweet Joy* é uma empresa familiar que nasceu com o objetivo de atuar no mercado de brigadeiros gourmet, atendendo a consumidores e festas em geral. A empresa possui uma loja no Shopping Crystal e quiosques nos Shoppings Curitiba e Barigui. A maioria dos produtos está disponível por encomenda, apesar de ter pontos de venda, o foco de atuação da empresa é festas e eventos.

##### **4.6.2.1. Sabores**

Seu mix de produtos (figura 3) apresenta uma maior diversidade de opções, principalmente por formatarem um nicho para itens presenteáveis. O Brigadeirovo é uma novidade da empresa para a Páscoa. O item pesa 100 gramas e é vendido por R\$ 65,00. Venda somente por encomenda no período festivo. No portfólio a empresa oferece também os *cake pops*, que são bolinhos miniatura servidos no palito e vendidos a R\$ 4,00 e com peso de 20 gramas.

Brigadeiros enrolados são os brigadeiros boleados, vendidos na loja. Os sabores do mix de produtos são: amêndoas, ao leite, banana, branco, caipirinha, cappuccino, casadinho, cereja, cocada, colorido, cookies, crocante branco, crocante ao leite, doce de leite, limão siciliano, maracujá, meio amargo, morango, nozes, Nutella, paçoca, pistache e uva. Estes itens são vendidos a R\$ 3,50 ou R\$ 290,00 o cento com peso de 30 gramas. Os brigadeiros enrolados possuem o tamanho “mini” indicado para coquetéis ou festas e para estas ocasiões são feitos somente por encomenda. O preço do cento é R\$ 190,00 e o peso 15 gramas cada.

A empresa oferece ainda mais dois itens, o brigadeiro no potinho comercializado a R\$ 7,00 a unidade com peso de 40 gramas e o brigadeiro no copinho indo para o mercado por R\$ 4,00 a unidade e o peso é de 30 gramas.



Figura 3: Exemplos de produtos da *Sweet Joy*  
Fonte: [www.sweetjoy.com.br](http://www.sweetjoy.com.br)

#### 4.6.2.2. Embalagens

Os brigadeiros podem ser comprados nas lojas ou nos quiosques em embalagens especiais, caixas com tamanhos e formatos variados ou sacolas (figura 4).



Figura 4: Embalagem da *Sweet Joy*  
Fonte: [www.sweetjoy.com.br](http://www.sweetjoy.com.br)

#### 4.6.2.3. Peso

O peso dos brigadeiros varia de acordo com o produto escolhido. O produto básico, comercializado nas lojas em diversos sabores tem peso médio de 20g.

A Sweet Joy tem como pontos fortes os pontos de vendas, estrategicamente localizados em quiosques nos shoppings mais movimentados da cidade e a extensa gama de produtos, porém o preço praticado está entre os mais altos, e por isso pode ser considerado um ponto fraco.

### 4.6.3. ATELIER DO BRIGADEIRO

O Atelier do Brigadeiro é uma empresa familiar criada pela empresária e seu filho. A empresa tem foco em festas e lembrancinhas. Seu foco principal é a realização de eventos. Portanto apesar de possuir uma loja própria, para pronta entrega na loja não se encontram todos os sabores diariamente.

#### 4.6.3.1. Sabores

O preço do brigadeiro individual é o mesmo, R\$1,50, para todos os sabores, estes estão divididos da seguinte forma:

- **Tradicionalis:** Chocolate ao Leite, Chocolate branco, Chocolate Amargo, Beijinho, Cajuzinho e Canela.
- **Frutas Secas:** Nozes, Pistache, Amêndoa, Damasco, Avelã, Banana e Paçoca.
- **Frutas tropicais:** Melão, Morango, Limão Siciliano, Frutas Silvestres, Maracujá, Laranja e Coco queimado.
- **Bebidas:** Rum da Jamaica, Rum, Pinga de Alambique, Caipirinha (Limão e pinga), Café e Cappuccino.
- **Meio a Meio:** Branco e Preto, Laranja e Chocolate ao Leite, Limão Siciliano e Chocolate Amargo, Morango e Chocolate Amargo, Maracujá e Chocolate ao Leite.

#### 4.6.3.2. Embalagens

Os brigadeiros podem ser comprados individuais na loja, em caixas (figura 5) ou em potinhos. O potinho é feito de cerâmica decorada e vem uma colher para acompanhar, o valor é de R\$7,80.

- Caixa 4 brigadeiros R\$ 9,00
- Caixa 9 brigadeiros R\$ 18,00
- Caixa 16 brigadeiros R\$ 32,00

- Caixa 25 brigadeiros R\$ 40,00
- Caixa 36 brigadeiros R\$ 58,00

O centro do brigadeiro é vendido por R\$ 150,00 e é possível escolher até cinco sabores.



Figura 5: Embalagens do Atelier do Brigadeiro

Fonte: [www.ateliordobrigadeiro.com.br](http://www.ateliordobrigadeiro.com.br)

#### 4.6.3.3. Peso

Todos os brigadeiros pesam 15g de massa mais um valor variável da cobertura, que gira entre 2 e 5 gramas. O peso é determinado para que os brigadeiros caibam na forminha equivalente.

O Atelier do Brigadeiro tem o menor preço entre os concorrentes pesquisados, isso pode ser considerado um ponto forte, junto ao foco especializado em eventos, porém a localização e a restrição de sabores a pronta entrega são pontos fracos.

#### 4.6.4. EMPÓRIO DO BRIGADEIRO

A história do Empório do Brigadeiro começou em 1982, quando Marilda Campos começou a fazer bolos e doces para as festas de aniversário de suas filhas. Os bolos e doces faziam tanto sucesso que logo os amigos começaram a fazer encomendas para suas festas também. Com o passar do tempo, o que era para ser apenas um hobby, passou a ser profissão. Após diversos cursos, a proprietária se especializou em doces gourmet. Passados alguns anos, surgiu a necessidade de

inovar e expandir os negócios, com isso a ideia de criar uma brigaderia gourmet, nascendo assim o Empório do Brigadeiro (figura 6).



Figura 6: Quiosque instalado no Shopping Palladium da marca Empório do Brigadeiro  
Fonte: arquivo pessoal

#### 4.6.4.1. Sabores

A empresa segmentou seu mix de produtos em 11 categorias, são elas:

- **Clássicos:** Original, Original Crocante, Chocolate Branco, Chocolate Branco Crocante, Noir e Mesclado;
- **Vintage:** Palha Italiana, Leite Ninho, Capuccino e Café e Cookies;
- **Frutas:** Cereja, Maracujá e Limão Siciliano;
- **Castanhas:** Pistache, Avelã, Amendoim, Nozes e Amêndoas;
- **Etílicos:** Vinho do porto, Amarula e Menta;
- **Exóticos:** Indiano, Pimenta, Mel e Canela, Gengibre e Gergelim;
- **Bolos:** Empório, Nozes, Sensação Branco, Sensação e Brigadeiro;
- **Cupcakes (mini-bolos):** Cobertura pasta americana, Ganache, Brigadeiro doce de leite e Chantilly;
- **Fudges (cubos de chocolate):** Nozes, Castanhas, Amêndoas, Tradicional e Pistache com cereja;
- **Potinhos e Sazonais**

#### 4.6.4.2. Embalagens

As opções são várias, além dos cupcakes (mini-bolos) e caixas de brigadeiros para presente. A Empório do Brigadeiro oferece aos seus consumidores seis opções de embalagens (conforme figura 7):



Figura 7: Itens do portfólio da empresa Empório do Brigadeiro  
Fonte: arquivo pessoal

- Caixa decorada para 12 Brigadeiros
- Caixa decorada para 24 Brigadeiros
- Caçarolas com Brigadeiro de colher
- Cumbucas com Brigadeiro de sabores sortidos.
- Canecas com Brigadeiro de sabores sortidos
- Mini-Cumbuca com Brigadeiro de colher

Na Empório do Brigadeiro qualquer brigadeiro custa R\$3,50. Na panelinha o valor é de R\$17,00 a unidade, já na colher o valor é de R\$ 5,00 a unidade.

#### 4.6.4.3. Peso

A empresa não divulga o peso de seus produtos.

Os pontos fortes da Empório do Brigadeiro são a variedade de sabores, a localização estratégica de um quiosque em um shopping center e as embalagens, porém quando pesquisado, o quiosque apresentava produtos confeccionados há alguns dias, o que foi considerado um ponto fraco.

Analisando os preços pesquisados nas empresas foco deste trabalho, temos o resultado apresentado na tabela abaixo (tabela 2):

<b>Empresa</b>	<b>Peso</b>	<b>Preço</b>	<b>Preço Grama</b>
O Famoso Brigadeiro	25	2,50	0,10
<i>Sweet Joy</i>	30	3,50	0,086
Atelier do Brigadeiro	15	1,50	0,10
Empório do Brigadeiro	25	3,50	0,12
SugarLu	35	3,00	0,09

Tabela 2: Relação de custo e peso dos concorrentes

Fonte: arquivo pessoal

#### **4.7. Participação de mercado das principais marcas**

Por ser um mercado muito novo e com poucos concorrentes, não foi possível mensurar a participação de cada concorrente no mercado. Apesar disso, através de análises e entrevistas com proprietários e funcionários das empresas foi possível traçar um panorama do mercado, em que se podem perceber os seguintes aspectos:

- A Sweet Joy se apresenta como líder de mercado, com forte penetração em grandes centros comerciais (*shoppings centers*), sempre com produtos frescos e variedade de sabores;
- A Empório do Brigadeiro busca o mesmo nicho de mercado da Sweet Joy, através da presença em centros comerciais, sendo assim, representa uma ameaça à primeira;
- O Famoso Brigadeiro e o Atelier do Brigadeiro atuam de maneira similar, com foco em eventos e serviços especiais, como criação de sabores, horários de entrega diferenciados;

#### **4.8. Segmentação do mercado**



Segundo Kotler (2001) os mercados podem ser subdivididos em vários segmentos amplos, como por exemplo: segmentação demográfica, segmentação por ocasião, segmentação por ocasião, segmentação psicográfica, por estilo de vida, etc. uma empresa pode adotar um (marketing de segmento único), dois ou mais segmentos (marketing de multissegmentos), diferenciando e apropriando ofertas para cada um destes. Cada uma das opções tem vantagens e desvantagens, no que diz respeito à aceitação, número de concorrentes, detecção de público, etc.

Há também a divisão destes segmentos em nichos, descritos por Kotler da seguinte forma:

Descrevem tipicamente conjuntos menores de clientes que definiram mais claramente suas necessidades e combinações das mesmas. (...) concentrar-se em atender clientes em um nicho tem várias vantagens, inclusive a oportunidade de conhecer melhor e pessoalmente cada cliente, enfrentar menos concorrentes e atingir altas margens de lucro, uma vez que os clientes estão dispostos a pagar mais a uma empresa especializada em atender suas necessidades.

Produtos diferenciados e com alto valor agregado exigem um marketing diferenciado, que justifique ao cliente pagar a mais pelo produto ou serviço.

A segmentação de mercado pode ser definida com base no perfil dos consumidores. Enquanto de um lado há o cliente em pessoa física, que adquire os brigadeiros para consumo próprio, e, a partir dos sabores comercializados, tem a total liberdade para escolher quais sabores deseja comprar e consumir. Do outro, há o mercado corporativo e de eventos, que permite à empresa desenvolver uma linha exclusiva para o cliente ou a personalizar dos brigadeiros.

No caso da SugarLu, a segmentação de mercado foi feita com base nos seguintes fatores:

- Segmentação geográfica: através da escolha da localização do ponto de venda no bairro Batel Soho;
- Segmentação demográfica: após a definição da localização (segmentação geográfica), foi feita a segmentação demográfica, englobando residentes em bairros próximos ao escolhido para implantação do negócio, com idade entre 20 e 44 anos e de ambos os sexos, porém em sua maioria feminino;

- Segmentação psicográfica: junto a isso, foram escolhidos indivíduos das classes A e B, pois reúnem as características citadas acima, como local de residência e renda.

## 4.9. Análise dos 4 P's

### 4.9.1. "P" de Produto

A utilização de insumos de boa qualidade, os sabores dos brigadeiros e a embalagem são o grande diferencial da SugarLu.

Os brigadeiros são derivados de três massas básicas (chocolate branco, chocolate ao leite e chocolate meio amargo). O chocolate usado em todas as receitas é de origem Belga. A partir das três massas básicas são acrescentados os outros ingredientes que transformam as massas nos sabores exclusivos de cada brigadeiro.

A embalagem da SugarLu é atrativa, inovadora, bonita e enaltece ainda mais os brigadeiros, pois o cliente precisa ficar encantado ao receber a embalagem. Ela precisa surpreender ao mesmo tempo em que funciona como canal de venda e divulgação da linha completa da empresa. Portanto a embalagem tem uma função de sedução e encantamento do cliente, mas ao mesmo tempo tem uma função comercial.

Uma proposta de valor adotada pela empresa é o encarte, que vem junto com a embalagem, e que divulga toda a linha de sabores da marca, além de um cartão fidelidade, caso o cliente deseje se tornar um consumidor assíduo e com isso ganhar descontos especiais.

Abaixo seguem os custos para a fabricação das embalagens (tabelas 3, 4 e 5).

<b>EMBALAGENS EVENTOS/UNIDADE DE BRIGADEIRO</b>		
Formas	1 un	0,012
Caixas para transporte	1 un	2,00 (0,02 por unidade)
<b>Custo unitário</b>		<b>0,032</b>

Tabela 3: Custos de embalagem para eventos

<b>EMBALAGENS CONSUMO LOJA/UNIDADE DE BRIGADEIRO</b>		
Formas	1un	0,012

Tabela 4: Custo de embalagem para loja

<b>EMBALAGENS PARA PRESENTE/UNIDADE DE BRIGADEIRO</b>		
Formas	1un	0,012
Caixas para presente	1 un	4,00 (0,17 por unidade)
<b>Custo unitário</b>		<b>0,39</b>

Tabela 5: Custo de embalagem para presente

#### 4.9.2. “P” de Ponto (distribuição)

Em relação à distribuição, a SugarLu está localizada em um dos bairros mais nobres da cidade de Curitiba, no bairro Batel, próxima a diversas ruas com pontos comerciais. Além disso, ela também disponibiliza o serviço de entrega, que pode ser feito via Sedex ou motoboy, porém este serviço é cobrado do cliente. Estuda-se a inserção da empresa em feiras gastronômicas para divulgação da marca.

#### 4.9.3. “P” de Promoção (comunicação)

A promoção e divulgação da SugarLu, ainda é muito pequena, e pode ser melhorada. No momento, existe somente a divulgação boca a boca, ações em redes sociais e envio de e-mail marketing. Porém, com um planejamento específico de marketing, pode-se ampliar a divulgação e conseqüentemente trazer o reconhecimento da SugarLu para os clientes.

Além disso, existe o programa de fidelidade, que após um determinado número de brigadeiros adquiridos, a próxima caixa contendo três brigadeiros é um presente que a empresa entrega ao consumidor. E o *MGM Member Get Member*

(amigo indica amigo), em que cada cliente que indica um amigo ganha um brigadeiro como forma de agradecimento pela indicação.

#### 4.9.4. “P” de Preço

O preço da SugarLu é elevado, pois a empresa está trabalhando a diferenciação do produto, utilizando matéria prima importada, criando sabores inéditos, e fazendo com que o cliente crie valor no que está sendo consumido. Porém, em virtude da análise dos concorrentes, pode-se detectar que a SugarLu apresenta o preço mais baixo do mercado quando analisado o valor por grama, esta é uma diferença muito pequena e não caracteriza um diferencial de mercado. Como se trata de um mercado de luxo, o preço não é o principal fator de decisão de compra, sendo assim, a SugarLu possui um preço competitivo neste mercado, o que a qualifica para competir igualmente com os demais concorrentes.

Os custos que a SugarLu possui, podem ser divididos em:

**Custo fixo operacional:** referem-se a contas que independem do faturamento da empresa, como exemplo gás, luz, água, telefone e internet, etc.

**Custo de marketing:** as atuais ações realizadas estão focadas nas redes sociais e envio de e-mail marketing, portanto não demandam investimento por parte da empresa. O custo atual para o programa de fidelidade já está mensurado na planilha de embalagens.

**Encargos:** a definição de ICMS, o Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) é um imposto estadual, ou seja, somente os governos dos estados do Brasil e do Distrito Federal têm competência para instituí-lo (conforme o art. 155, II, da Constituição de 1988).

Conforme Bernardi (2009, p.117) genericamente, o ICMS utiliza as seguintes alíquotas:

- 18% para vendas no estado;
- 12% para vendas a outros estados nas regiões sul e sudeste, exceto o estado de Espírito Santo;
- 7% para as regiões Norte, Nordeste, Centro-oeste e Espírito Santo.

Vale ressaltar que existem particularidades e alíquotas diferenciadas a situações e a produtos específicos. A título de exemplo, perfumes, cosméticos, bebidas, armas, etc. têm 25% de incidência, determinados veículos 12%, gêneros alimentícios 7%. Enfim, cada empresa necessita compreender suas incidências para desenvolver seu *mark-up* (quanto de lucro será retirado de cada venda de cada produto).

A seguir as tabelas 6 a 9 apresentam o cálculo do preço de venda:

### Custo da massa básica

MASSA BÁSICA (BRANCO, AO LEITE OU AMARGO)	
395g leite condensado	1,95
100g chocolate branco, ao leite ou amargo	3,12
45g manteiga	0,56
150g nata fresca	0,94
custo fixo	2,00
mão de obra	20,00
<b>custo total</b>	<b>28,57</b>
Rendimento	35
Custo unitário	0,82

Tabela 6: Custo da massa básica

### Custo e preço de venda de sabor tradicional

SABOR TRADICIONAL	
massa básica	0,82
chocolate granulado	0,05
mão de obra	0,99
custo fixo	0,05
Marketing	0,02
Embalagem	0,09
<b>valor total</b>	<b>2,02</b>
Valor de Venda	3,00
Lucro por unidade	0,98

Tabela 7: Custo e preço de venda de sabor tradicional

### Custo e preço de venda de sabor especial

SABOR MEDIUM	
massa básica	0,82
biscoito waffer	0,02
manteiga de amendoim	0,07
mão de obra	0,99
custo fixo	0,05
Marketing	0,02
Embalagem	0,09

valor total	2,06
Valor de Venda	3,00
Lucro por unidade	0,94

Tabela 8: Custo e preço de venda de sabor medium

### Custo e preço de venda de sabor *premium*

SABOR PREMIUM	
massa básica	0,82
chocolate granulado amargo	0,05
jack daniels	0,18
mão de obra	0,99
custo fixo	0,05
Marketing	0,02
Embalagem	0,09
valor total	2,20
Valor de Venda	3,00
Lucro por unidade	0,80

Tabela 9: Custo e preço de venda de sabor *premium*

#### 4.10. Quadro 4 P's

A seguir apresenta-se uma tabela (tabela 10) relacionando as quatro variáveis de acordo com suas respectivas atividades, conforme os resultados da pesquisa:

Legenda:	Nota	
Sem relação	SR	1
Pouca relação	PR	2
Indiferente	IN	3
Muita relação	MR	4
Totalmente relacionado	TR	5

Variável	Atividades Relacionadas	SR	PR	IN	MR	TR
Produto	Diferentes tipos de <i>Design</i>					X
	Características					X
	Serviços				X	
	Diferenciais com a concorrência			X		
	Marca				X	
	Tamanho					X
	Variedade de produtos				X	

	Especificações			X		
	Política de Garantia		X			
	Devoluções	X				
	Qualidade					X
	Embalagem				X	
<b>Preço</b>	Financiamentos	X				
	Preço			X		
	Condições de Pagamento			X		
	Prazo médio	X				
	Número de Prestações	X				
	Concessões	X				
	Descontos		X			
	Crediário	X				
<b>Promoção</b>	Propaganda				X	
	Publicidade			X		
	Relações Públicas					X
	Trade Marketing			X		
	Promoções			X		
<b>Praça (Ponto-de-venda)</b>	Lojas				X	
	Canais de distribuição					X
	Logística					X
	Cobertura				X	
	Transporte				X	
	Estoque			X		
	Locais			X		
	Armazenamento			X		
	Distribuição				X	

Tabela 10: Quadro de 4 P's

#### 4.11. Análise dos Resultados

Para fins de análise podemos extrair os resultados através de uma média aritmética, conferindo notas de 1 a 5 de acordo com o grau de importância de cada critério, conforme abaixo:

Média para análise 4P's	
Variável	Nota
Produto	3,75
Preço	1,62
Promoção	3,60
Praça (Ponto-de-venda)	3,89

Considerando o cálculo apresentado acima, pode-se dizer que as variáveis Produto e Ponto de venda têm grande importância no sucesso das operações da empresa, seguidas pela variável Promoção que pode ser considerado um diferencial frente aos seus concorrentes.

Isto confirma o fato de que praticamente todas as empresas deste segmento investem em embalagens diferenciadas, além dos ingredientes de qualidade, pois o Design do produto e a forma como ele é comercializado representam um diferencial para o cliente.

No que se refere à qualidade do produto, acredita-se que esta é uma característica inerente, pois este segmento exige do fornecedor qualidade superior ao que existe no mercado.

Quando analisamos a variável Preço, é perceptível que este quesito não representa o diferencial na hora da compra, pois o consumidor que está disposto a pagar um alto valor por um brigadeiro gourmet, não busca apenas preço, e sim experiência.

#### 4.12. Análise SWOT

A seguir (tabela 11), foi feita uma análise SWOT da situação da empresa:

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Possui espaço para aumentar sua capacidade produtiva	Empresa ainda é nova no mercado Não é muito conhecida pelos



Contato direto com o cliente Know how da proprietária na fabricação do produto	consumidores Alto custo de matéria prima
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Mercado de luxo está em expansão Novos canais de distribuição	Novos entrantes Instabilidade econômica do país Aumento no preço dos insumos

Tabela 11: Análise SWOT da SugarLu

#### 4.13. Projeções de mercado e comentários

A seguir (tabela 12) o quadro genérico da SugarLu.

<b>ECONOMIA</b>	<b>CAPITAL/ TRABALHO</b>	<b>SOCIEDADE/ POLÍTICA</b>	<b>TECNOLOGIA</b>
Elevação do custo de transporte das mercadorias devido ao aumento de combustível	Evolução na pesquisa de novas matérias prima	O nível de exigência dos clientes será ainda maior	Sistema de gestão logístico mais rápido e eficiente
Alta do dólar, o que impacta nos insumos utilizados, os quais 80% são importados	Exigência de colaboradores com melhor nível de conhecimento técnico sobre aspectos dos produtos		Maior rapidez na confecção de alguns itens que são utilizados para decoração dos brigadeiros
Uma maior competitividade entre os fabricantes de	Redução no prazo de entrega das mercadorias		

brigadeiros gourmet			
Elevação nos preços da matéria-prima			

Tabela 12: Projeções de mercado  
Fonte: arquivo pessoal

De acordo com um estudo da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip), o mercado de panificação e confeitaria foi o que mais cresceu entre os setores de alimentação em 2011. No total, o aumento do faturamento em relação a 2010 foi de 11,88%.

A tabela a seguir mostra um comparativo do setor, a partir de 2006, onde se percebe um crescimento no ticket médio do setor e, conseqüentemente, aumento de faturamento. Para os próximos anos a previsão continua sendo de crescimento (tabela 13).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Faturamento (%)</b>	6,90%	13,25%	11,04%	12,61%	13,70%	11,88%
<b>Faturamento (em bilhões)</b>	R\$34,98	R\$39,61	R\$43,98	R\$49,52	R\$56,30	R\$62,99
<b>Ticket médio</b>	3,7%	9,1%	9,2%	9,0%	10,9%	9,6%
<b>Fluxo de Clientes</b>	2,50%	4,13%	1,71%	1,70%	2,80%	2,30%
<b>Número de funcionários</b>	1,50%	4,13%	4,61%	4,60%	3,40%	2,80%

Tabela 13: Comparativo do setor  
Fonte: www.abip.org.br

## **5. CONSUMIDORES**

A SugarLu trabalha com três tipos de clientes, atuando na área de eventos, no setor corporativo o consumidor final.

### **5.1. Perfil do Consumidor**

De maneira geral, os consumidores de brigadeiros gourmet são pessoas que procuram um produto diferenciado.

O perfil do consumidor da SugarLu são clientes de classes A e B, que compram por impulso para consumo próprio ou para presentear alguém, a faixa etária deste mercado consumidor é composta por pessoas de 20 a 44 anos. No setor corporativo, a SugarLu atende empresas de todos os ramos e que procuram um produto exclusivo, feito especialmente para eles.

### **5.2. Desejos, necessidades e hábitos de uso do consumidor**

O desejo do consumidor é adquirir um produto diferente. Algo que lhes dê prazer seja para comemorar momentos de alegria, algo doce e gostoso para quebrar o almoço e jantar ou até mesmo para diminuir o estresse de um dia cansativo, este cliente busca algo que o encante, a SugarLu supre muito bem esta necessidade, tendo em vista que os brigadeiros são feitos com ingredientes de alta gastronomia, chocolate importado e com sabores que não são encontrados normalmente, tais como pistache, limão siciliano e nutella.

No caso dos clientes corporativos, a principal necessidade é criar um “presente” personalizado para seus clientes ou colaboradores, em que mostre para quem está recebendo os brigadeiros, o quanto esta pessoa é especial para a empresa.

### **5.3. Papéis de compra**

A compra do brigadeiro é iniciada por quem deseja consumir o produto, ou comprar para alguém. Como muitas vezes a compra é efetuada por impulso, não existe um influenciador, e é o próprio cliente que escolhe quais os sabores deseja adquirir. Algumas vezes acontece do cliente pedir uma opinião para o vendedor de quais sabores tem maior saída, para assim realmente decidir qual que vai comprar.

O consumidor final pode ser o cliente que comprou o brigadeiro ou então alguma pessoa que irá receber de presente o tão gostoso brigadeiro da SugarLu.

Além disso, o processo de compra do consumidor também sofre influência de fatores situacionais, conforme tabela 14 a seguir.

<b>INFLUÊNCIAS SITUACIONAIS</b>	<b>EXEMPLOS</b>	<b>INFLUÊNCIAS POTENCIAIS NO COMPORTAMENTO DE COMPRA</b>
Influências físicas e espaciais	Ambiente do varejo Aglomeração do varejo Traçado e desenho da loja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um ambiente confortável facilita a permanência, observação e compra;</li> <li>• Em lojas abarrotadas ou pequenas demais, tendem a sair sem comprar ou a comprar menos que o planejado;</li> </ul>
Influências sociais e interpessoais	Compras em grupos Vendedores Outros consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nas compras em grupos, os consumidores influenciam mais uns aos outros;</li> <li>• Vendedores rudes podem pôr fim ao processo de compra;</li> <li>• Consumidores chatos podem levar outros a sair sem comprar ou ficar insatisfeitos;</li> </ul>
Influências temporais	Falta de tempo Emergências Conveniência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores pagarão mais pelo produto quando estiverem apressados ou em uma emergência;</li> <li>• A falta de tempo reduz bastante a busca por informações e a avaliação das alternativas;</li> <li>• Consumidores com mais tempo podem buscar informações sobre diferentes alternativas;</li> </ul>
Influências de motivo da compra e uso do produto	Ocasões especiais Comprar para os outros Comprar um	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores podem comprar produtos de melhor qualidade para presentear ou em ocasiões especiais;</li> <li>• O conjunto evocado será diferente se o</li> </ul>

	presente	consumidor estiver comprando para os outros e não para si próprio;
Influências de disposição do consumidor	<p>Estresse</p> <p>Ansiedade</p> <p>Medo</p> <p>Fadiga</p> <p>Envolvimento emocional</p> <p>Bom/mau humor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores estressados ou fatigados talvez não comprem qualquer produto, ou talvez levem alguns produtos para se sentir melhor;</li> <li>• Consumidores de mau humor são muito difíceis de agradar;</li> <li>• Muito medo e ansiedade durante uma compra poderá fazer o consumidor buscar mais informações e se esforçar para tomar a decisão certa.</li> </ul>

Tabela 14: Papéis de compra

## 6. POLÍTICA COMERCIAL

### 6.1. Definição das Suposições Fundamentais

Antes de definir metas e suposições, devem-se estabelecer as premissas que irão orientar este planejamento e estudo. As premissas serão divididas em premissas de mercado, empresa, processo de venda e relacionamento com os clientes.

#### Premissas de Mercado

Em Curitiba, mercado escolhido para implantação deste produto, os indicadores econômicos apontam que em 2010, a renda média por domicílio foi de 2,9 mil reais por mês, o que posiciona a cidade em 4º lugar no ranking das maiores economias do Brasil, e em relação à renda nos bairros de Curitiba, o Batel lidera o ranking com um rendimento médio de R\$ 10,3 mil, o que justifica a escolha desta localização geográfica para implantação do negócio.

Esta renda média coloca a cidade superior a 86% das cidades do país, em relação à distribuição de renda segundo as classes sociais, observa-se que 15,2% correspondem à classe A; 29% à classe B; 18,4% à classe C, 25,3% à classe D e apenas 5,94% pertencem à classe E (conforme gráfico 1, abaixo).

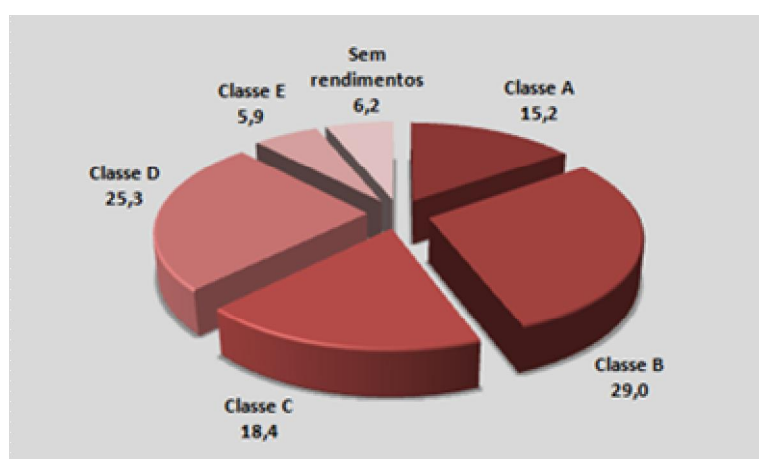


Gráfico 1 Estimativa da Distribuição de Renda, Por Classes, em Curitiba - 2000

Fontes: IBGE/Censo Demográfico - 2000; IPPUC

Partindo da premissa que o produto destina-se às classes A e B e

assumindo a população economicamente ativa de Curitiba como 2 milhões de pessoas, há um target populacional de 844 mil pessoas. Considerando que se atinja 30% deste total, totaliza-se um *target* (alvo) populacional de 265 mil pessoas.

Portanto:

*Target* (alvo) populacional = 265 mil pessoas / (88 mil domicílios)

Renda média considerada = R\$ 5 mil (por domicílio)

Mercado total = R\$ 440.000.000,00

Considerando 30% de gasto com alimentos e presentes.

Mercado alvo total = R\$ 132.000.000,00

Os fatores críticos para se atingir esse mercado são exclusividade, diferenciação, alta qualidade, serviço e inovação.

Para efeito de planejamento, os mercados serão divididos em duas regiões apenas:

1 – Curitiba (loja, telefone e site);

2 – Brasil (telefone e site);

No caso da segunda região (Brasil) as vendas serão entregues via o serviço de SEDEX dos Correios.

#### Premissas da Empresa:

A SugarLu é uma empresa muito nova e que está estabelecida na região do Batel há pouco mais de um ano. A empresa tem espaço para crescer, tem capital reservado para isso e o resultado do primeiro ano de operação da loja ratifica o otimismo de sua proprietária.

Capacidade produtiva:

Produção atual mensal: 11.500 brigadeiros

Capacidade produtiva total: 20.000 brigadeiros

Capacidade produtiva com expansão da produção: 40.000 brigadeiros

A partir do teto de 40.000 brigadeiros seria necessária a abertura de um novo ponto de venda, fato este que ainda não está previsto nos planos da

empresa até 2015.

#### Premissas do Processo de Venda:

Hoje o processo de venda da SugarLu é feito de maneira direta e sem a presença de qualquer tipo de atravessador, distribuidor ou atacadista. Portanto a empresa atende diretamente a seus clientes em todos os canais de venda (loja, telefone e internet). Nós entendemos e definimos que este fator não irá mudar nos próximos três anos.

Evidentemente, para o fabricante, a maior vantagem do uso da venda direta é a possibilidade de exercer um maior grau de influência e controle sobre a operação e tudo o que a acompanha, desde o uso de materiais promocionais até a política de preços. Motivo esse que leva a definir pela continuidade deste tipo de comercialização de seus produtos.

#### Premissas do Relacionamento com os Clientes:

Como relatado na premissa anterior, toda a venda é feita de maneira direta, ou seja, a empresa não possui atravessadores entre ela e o consumidor final. Este fator facilita e muito o relacionamento com os clientes, pelo simples fato da empresa não depender de nenhuma outra empresa para se comunicar com o seu cliente. O canal de comunicação é direto.

O desafio se mostra em treinar os atendentes da loja, motivar toda a equipe e fazer o uso de uma inteligente estratégia de CRM *Customer Relationship Management* (gerenciamento do relacionamento com o consumidor).

Estabelecidas todas as premissas, a próxima etapa é a definição das metas de vendas para SugarLu.

## **6.2. Estipulação das metas vendas**

As metas foram estabelecidas de acordo com as premissas do capítulo anterior e de acordo com a planilha a seguir (ver tabela 15).



POTENCIAL BRIGADEIROS MERCADO TOTAL			
CURITIBA	2.000.000		
META PARTICIPAÇÃO FATURAMENTO POR PRODUTO			
BRIG BASIC	SHARE VALOR	FAT ANO	FAT MÊS
CURITIBA	0,2	4.000	333
BRIG MEDIUM	SHARE VALOR	FAT ANO	FAT MÊS
CURITIBA	0,3	6.000	500
BRIG PREMIUM	SHARE VALOR	FAT ANO	FAT MÊS
CURITIBA	0,5	10.000	833
META PARTICIPAÇÃO VOLUME POR PRODUTO			
BRIG BASIC	UNID ANO	UNID MÊS	
CURITIBA	1.333	111	
BRIG MEDIUM	UNID ANO	UNID MÊS	
CURITIBA	2.000	167	
BRIG PREMIUM	UNID ANO	UNID MÊS	
CURITIBA	3.333	278	
PRODUÇÃO E FATURAMENTO DA EMPRESA COM META BATIDA			
	ANO	MÊS	
PRODUÇÃO	6.667	556	
FATURAMENTO	20.000	1.667	
EVOLUÇÃO MENSAL DAS VENDAS			
jan/13	11.500	2,4%	
fev/13	11.776	2,4%	
mar/13	12.059	2,4%	
abr/13	12.348	2,4%	
mai/13	12.644	2,4%	
jun/13	12.948	2,4%	
jul/13	13.259	2,4%	
ago/13	13.577	2,4%	
set/13	13.903	2,4%	
out/13	14.236	2,4%	
nov/13	14.578	2,4%	
dez/13	14.928	2,4%	
jan/14	15.286	2,4%	
fev/14	15.653	2,4%	
mar/14	16.029	2,4%	
abr/14	16.413	2,4%	
mai/14	16.807	2,4%	
jun/14	17.211	2,4%	
jul/14	17.624	2,4%	
ago/14	18.047	2,4%	
set/14	18.480	2,4%	
out/14	18.923	2,4%	
nov/14	19.377	2,4%	
dez/14	19.843	2,4%	
jan/15	20.319	2,4%	

Tabela 15: Planilha de Metas SugarLu 2013 até 2015

### **6.3. Atividades que precisam ser exercidas para serem alcançadas as metas**

Os esforços da área comercial deverão ser direcionados para os setores de venda ativa, são eles: o setor de vendas para eventos e o setor de vendas corporativas. Esses clientes podem não só trazer grande volume de encomendas, mas também irão gerar experimentação dos produtos. A ideia é que os clientes oriundos deste canal podem tornar-se clientes da loja futuramente. O motivo pelo qual os esforços foram empregados nestes dois setores é que a loja ainda funciona como um canal receptivo. Portanto o desafio dos vendedores da loja é sempre alavancar o ticket médio de consumo.

Os aspectos da oferta que deverão ser enfatizados tanto pelo vendedor do mercado de eventos, quanto pelo vendedor do mercado corporativo são a exclusividade e o requinte do brigadeiro SugarLu. Este requinte será transmitido tanto para o evento (casamento, festa, etc.), quanto para a empresa que utilizar a SugarLu como sua fornecedora de presentes para os seus clientes. Os vendedores deverão enfatizar as características do produto, sua qualidade, sua unicidade e também a capacidade da SugarLu de desenvolver um produto exclusivo para o cliente em questão.

Essa análise das características e também dos pontos fortes da SugarLu frente aos seus principais concorrentes é dever e tarefa da força de vendas.

O vendedor dos mercados de eventos e corporativo deverá também fazer uma análise minuciosa das necessidades de seus clientes. O que é importante para cada cliente específico? Exclusividade? Prazo? Qualidade? O vendedor, antes de tudo, deve ser um ótimo observador dentro de seus clientes e traçar uma estratégia de venda única para cada cliente.

Sendo assim, o processo de vendas para os vendedores de eventos e corporativo fica configurado pelas seguintes etapas:

- 1- Delimitação do mercado-alvo;
- 2- Contato com clientes potenciais;
- 3- Explicação sobre produto e empresa;
- 4- Análise das necessidades do cliente;
- 5- Venda pessoal e consultiva dos produtos e serviços da Sugalu de acordo com as necessidades do cliente;

- 6- Acompanhamento na entrega e se necessário na montagem dos produtos;
- 7- Pós-venda.

Para finalizar este ponto, iremos enfatizar o papel do vendedor interno da loja. Como mencionado anteriormente, a principal missão dos vendedores da loja é alavancar o ticket médio. Mas como fazer isso? Os aspectos que deverão ser enfatizados neste caso são o encantamento absoluto do atendimento. Os clientes da loja devem ter uma experiência única enquanto consumidores e os responsáveis por isso, além da atmosfera da loja, são os vendedores que irão atendê-los.

#### **6.4. Classificação dos canais de distribuição**

A SugarLu irá utilizar os seguintes canais:

- Loja
- Internet
- Telefone
- Vendedor externo (mercado de eventos e corporativo)

Na tabela 16, será ilustrada a evolução da participação (*share*) de cada canal de venda da empresa (loja, site, telefone, eventos e corporativo) em percentual.

PARTICIPAÇÃO POR CANAL DE VENDA					
	LOJA	SITE	TELEF	EVENTOS	CORP
jan/13	55	5	2	22	16
fev/13	55	5	2	22	16
mar/13	55	5	2	22	16
abr/13	52	8	2	22	16
mai/13	50	5	2	27	16
jun/13	47	8	2	27	16
jul/13	50	5	2	22	21
ago/13	50	5	2	22	21
set/13	50	5	2	22	21
out/13	50	5	2	22	21
nov/13	50	5	2	22	21
dez/13	47	10	5	17	21
jan/14	50	5	2	22	21
fev/14	45	5	2	27	21
mar/14	45	5	2	27	21
abr/14	42	8	2	27	21
mai/14	40	5	2	32	21
jun/14	37	8	2	32	21
jul/14	45	5	2	27	21
ago/14	45	5	2	27	21
set/14	45	5	2	27	21
out/14	45	5	2	27	21
nov/14	45	5	2	27	21
dez/14	50	10	2	17	21
jan/15	45	5	2	27	21

Tabela 16: Participação por canal de venda

Se pensarmos em volume de vendas de brigadeiro por canais, as vendas serão apresentadas conforme tabela 17, a seguir.

VENDAS ABSOLUTAS POR CANAL						
	LOJA	SITE	TELEF	EVENTOS	CORP	TOTAL
jan/13	6.325	575	230	2.530	1.840	11.500
fev/13	6.477	589	236	2.591	1.884	11.776
mar/13	6.632	603	241	2.653	1.929	12.059
abr/13	6.421	988	247	2.717	1.976	12.348
mai/13	6.322	632	253	3.414	2.023	12.644
jun/13	6.085	1.036	259	3.496	2.072	12.948
jul/13	6.629	663	265	2.917	2.784	13.259
ago/13	6.788	679	272	2.987	2.851	13.577
set/13	6.951	695	278	3.059	2.920	13.903
out/13	7.118	712	285	3.132	2.990	14.236
nov/13	7.289	729	292	3.207	3.061	14.578
dez/13	7.016	1.493	746	2.538	3.135	14.928
jan/14	7.643	764	306	3.363	3.210	15.286
fev/14	7.044	783	313	4.226	3.287	15.653
mar/14	7.213	801	321	4.328	3.366	16.029
abr/14	6.894	1.313	328	4.432	3.447	16.413
mai/14	6.723	840	336	5.378	3.530	16.807
jun/14	6.368	1.377	344	5.507	3.614	17.211
jul/14	7.931	881	352	4.758	3.701	17.624
ago/14	8.121	902	361	4.873	3.790	18.047
set/14	8.316	924	370	4.990	3.881	18.480
out/14	8.515	946	378	5.109	3.974	18.923
nov/14	8.720	969	388	5.232	4.069	19.377
dez/14	9.921	1.984	397	3.373	4.167	19.843
jan/15	9.143	1.016	406	5.486	4.267	20.319

Tabela 17: Evolução das vendas de brigadeiro por canal

Antes de analisarmos os fatores críticos de sucesso em cada canal, precisamos dividir os canais em dois blocos: canal receptivo e canal ativo. No canal ativo o fator crítico é o planejamento, é apresentar a oferta que atende as demandas de cada cliente. É pensar na estratégia das vendas, é planejar cada visita, cada reunião. Já no canal receptivo (loja, site e telefone) o “nome do jogo” é encantamento do cliente. Ao entrar numa loja, ao entrar no site, ao ligar para o telefone, o cliente precisa ser surpreendido de alguma maneira. O atendimento precisa ser inusitado de uma maneira que o cliente sinta que vale a pena visitar a loja. A estratégia aqui é cativar o cliente.

Cada canal será estruturado para que o alcance das metas colocadas acima seja realizável. O site deverá ser dimensionado para um tráfego 10 vezes superior

ao dos objetivos colocados. Ou seja, se estamos objetivando vender 2.000 brigadeiros pelo site, o servidor deverá ter capacidade para atender um pedido simultâneo de 200.000 brigadeiros. Na loja o planejamento é atender os clientes pelo nome, para isso cada cliente apresenta o seu cartão fidelidade ao entrar na loja.

A loja conta hoje com dois vendedores, mas essa estrutura pode crescer com facilidade. Vale ressaltar que a proprietária da loja também costuma receber os clientes e atendê-los pessoalmente, o que garante ainda mais exclusividade e uma experiência positiva na loja. Esse comportamento e participação da dona do negócio é algo que planejamos incentivar cada vez mais e faz parte de nossa recomendação para o sucesso da SugarLu.

Os canais serão totalmente integrados, uma vez que a cozinha que atende a todos os canais de venda é única, portanto, faz-se necessário um planejamento de produção de acordo com as metas de venda de cada canal. Por exemplo, em dezembro, as encomendas pelo site crescem significativamente e as visitas à loja tornam-se mais escassas, tudo isso deve ser organizado e o planejamento realizado de acordo com a demanda de cada canal e suas especificidades.

## **6.5. Política de Preços**

A SugarLu está posicionada em um mercado de luxo, atendendo consumidores que buscam qualidade acima de preço. Porém, sua outra área de atuação é a de eventos e corporativo, em que preço pode sim ser um diferencial.

Dessa forma, sugere-se à SugarLu utilizar uma política de preços para loja pessoa física, e outra para vendas para eventos e corporativas. Conforme descrito a seguir:

### Vendas à pessoa física

Com o intuito de manter a vantagem competitiva já adquirida com relação aos concorrentes que segmentam o preço dos produtos de acordo com a linha, a SugarLu manterá um valor fixo para os brigadeiros, independente da categoria em que ele se encontra, através disso, o público se sentirá mais confortável em experimentar sabores diferenciados. Para fidelizar os clientes, haverá um Cartão Fidelidade que funcionará como um programa de pontos, em que a cada compra de

10 unidades o cliente recebe um selo no cartão, ao juntar 10 selos, ele ganha uma caixa presente com três unidades de brigadeiro a serem escolhidas pelo mesmo.

Também haverá um programa de controle dessa pontuação, cada cartela com 10 selos gera 50 pontos ao cliente, e ao atingir níveis de pontuação, ele recebe o título de cliente Bronze, Prata e Ouro, o que concede descontos e promoções especiais.

Clientes Bronze recebem este título ao atingir 250 pontos e passam a ter 3% de desconto em todas as compras;

Clientes Prata recebem este título ao atingir 500 pontos e passam a ter 6% de desconto em todas as compras, além de receberem um presente especial em seu aniversário;

Clientes Ouro recebem este título ao atingir 1000 pontos e passam a ter 10% de desconto em todas as compras, recebem um presente especial em seu aniversário e na Páscoa.

Esta pontuação vence a cada 1 ano, fazendo com que o cliente priorize suas compras na SugarLu.

#### Vendas para eventos e corporativas

Como estas vendas ocorrem em grandes quantidades, o valor unitário do brigadeiro recebe desconto, da seguinte forma:

100 unidades do mesmo sabor: 5% de desconto

200 unidades do mesmo sabor: 10% de desconto

500 ou mais unidades do mesmo sabor: 17% de desconto

### **6.6. Políticas de Determinação de Serviços Complementares**

O principal serviço complementar da SugarLu na loja é a venda de cafés e bebidas, o que agrega muito valor ao varejo. Como os brigadeiros gourmet possuem um público alvo bem característico, os cafés e bebidas servidas também devem agradar estes consumidores. Portanto a SugarLu deve ter em seu cardápio cafés selecionados e também diferenciados. Isso faz com que os clientes passem mais tempo no espaço e conseqüentemente consumam mais. Ajuda também a criar um

relacionamento com a empresa e identificação com marca, pois o cliente sente que comprar e consumir brigadeiro se torna uma experiência.

Em relação a eventos, a montagem de mesas de brigadeiro é um serviço complementar fundamental, e agrega muito valor para o consumidor. Porém é importante para a empresa, pois se deixar a terceiros que organizem seus produtos, pode haver uma má exposição e distribuição dos brigadeiros, desvalorizando os mesmos. Portanto a SugarLu deve fazer parceria com empresas de mobiliário para eventos, para obter valores especiais em aluguel de mesas e aparadores para montagem em eventos. Assim a contratante não precisa achar uma empresa por conta, obtêm valor diferenciado e a SugarLu pode montar os brigadeiros de forma que mais valorizam seus produtos.

A proprietária e diretora é quem decide novos serviços complementares. Os mesmos devem ser acrescidos de acordo com a demanda do mercado. Vendo que há muitas solicitações para um determinado serviço, ou mesmo quando um concorrente começa a oferecer este serviço. Nas pesquisas de opinião feitas com clientes devem ser questionados quais serviços eles gostariam que a SugarLu fornecesse.

## **6.7. Política de Relacionamento com Cliente**

A ideia de praticar uma política de relacionamento com clientes, de forma individual, é uma estratégia que tem por finalidade conduzir as empresas a melhores resultados, em longo prazo. Esta estratégia, capaz também de aumentar a percepção da marca, tornou-se uma busca constante para promover o diálogo, a transparência e eficácia nas ações empresariais.

Essas ações de manutenção de clientes poderão ser realizadas na SugarLu, através da identificação dos clientes, interagindo com eles, sabendo as necessidades de cada um deles e tentando personalizar ao máximo o trabalho da SugarLu para o cliente.

Como a empresa possui um sistema de gerenciamento de vendas e controle, ela possui o módulo CRM Customer Relationship Management (Gerenciamento do relacionamento com o consumidor), toda a venda é sistematizada, com isso permite-se a realização de análises dos clientes através dos dados de vendas e financeiro.



Por exemplo, ficarão registrados no sistema quais foram os sabores que o cliente comprou, o valor que ele gastou, e caso o cliente queira fazer alguma observação, haverá um campo para o responsável preencher.

Além destas informações via CRM, a SugarLu possui um programa de fidelidade, aonde os clientes acumulam pontos de acordo com o número de brigadeiros adquiridos, e quando chegar a um determinado número de brigadeiros, a próxima caixa contendo três unidades é um presente que a empresa entrega ao cliente. E também possui o *MGM Member Get Member* (amigo indica amigo), em que cada cliente que indica um amigo ganha um brigadeiro como forma de agradecimento pela indicação.

Com a possibilidade de conhecer as preferências dos clientes, através do histórico do cliente pelo CRM, a SugarLu poderia criar opções de promoções específicas para um determinado tipo de cliente, e o meio de comunicação para a informação desta promoção, é o envio de e-mail marketing ao cliente.

Como toda a informação do cliente é armazenada através do CRM, ela é facilmente consultada por todos na organização, desde os vendedores até a dona da loja.

Em contrapartida, para os melhores clientes, ou seja, aqueles que acumularem mais pontos no programa fidelidade, a SugarLu oferta algum tipo de desconto nas compras deste cliente (já foi descrito anteriormente).

## **6.8. Política de Recrutamento e Seleção de Profissionais da Área Comercial**

A política de recrutamento e seleção da área comercial da SugarLu deve ser feita a partir do planejamento e das estratégias da empresa. Pelo fato de um colaborador da área comercial ter um custo alto para a SugarLu, neste momento seria interessante a criação de apenas um cargo comercial para o escritório central, que faria as vendas para eventos e para corporativo. Assim seria possível a contratação de uma pessoa mais experiente que possa dar melhor resultado, e depois com o aumento da produção e consolidação das vendas e carteiras de cliente, se contrataria uma nova pessoa para comercial. Este colaborador teria como atribuições fazer contatos e vendas para eventos, englobando eventos sociais e

corporativos. Os conhecimentos, habilidade e atitudes necessárias são demonstradas na tabela 18.

	<b>Conhecimentos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Atitudes</b>
<b>Identificação</b>	Mercado corporativo em Curitiba.  Mercado de eventos em Curitiba.  Técnico da capacidade de produção.  Novos produtos e sua precificação.  Retorno financeiro do produto.  Técnicas de venda e negociação.	Saber identificar as necessidades do cliente.  Saber identificar o mercado do cliente.  Habilidade para negociar.  Pró-atividade.  Saber identificar o estilo de comprador.	Ser convincente.  Ser confiante.  Ser comunicativo.  Ter comprometimento

Tabela 18: CHA área comercial

Para a SugarLu seria interessante fazer recrutamento interno pelo baixo custo e alto poder motivacional. Portanto o vendedor com melhor retorno poderá ser selecionado para ocupar este cargo comercial. Porém se nenhum dos atuais profissionais da empresa tiver as competências, habilidade e atitudes necessárias para o cargo, é possível fazer recrutamento externo para se encontrar um profissional adequado.

Para a SugarLu as melhores fontes para recrutamento seriam bancos de candidatos online, instituições de ensino e agências de empregos, ou através de empresa especializada em recrutamento na área comercial.

No processo de triagem ou pré-seleção devem ser feitas entrevistas e testes situacionais. A seleção será feita pela diretora da SugarLu e levará em conta as competências identificadas no candidato, análise de perfil e comparação do perfil com o CHA desejado.

Portanto as etapas do processo de recrutamento e seleção da Sugarlu são:

- 1- Recrutamento interno;
- 2- Recrutamento externo, caso ninguém preencha os requisitos solicitados no interno;
- 3- Pré-seleção com triagem de currículos e entrevistas iniciais para verificação se os interesses da empresa são os mesmos dos candidatos;
- 4- Seleção com entrevista de seleção e se necessário, caso a diretoria ainda tenha dúvidas, um teste situacional;
- 5- Exame médico;
- 6- Contratação.

Para facilitar os processos de recrutamento e seleção para a diretoria da Sugarlu, é importante um planejamento de Recursos Humanos. Esse planejamento deve conter algumas ferramentas além do mapeamento do CHA, como descritivo de perfil de cargos e objetivo estratégico. Com isso os processos serão mais eficientes e eficazes.

## **6.9. Política de Remuneração**

A SugarLu possui colaboradores que trabalham na loja atendendo clientes diretos e os que trabalham atendendo eventos e empresas. A política de remuneração compreende tanto o valor monetário recebido pelo funcionário quanto os benefícios que proporcionam qualidade de vida e segurança. Com relação aos benefícios oferecidos pela SugarLu, todos os funcionários tem direito a plano de saúde, vale refeição e vale transporte.

Após pesquisas de mercado, foi fixado um salário base para cada cargo. Para a equipe de vendas interna, que trabalha na loja atendendo os clientes diretos, a remuneração é através do salário fixo. E para a equipe de vendas externa (eventos e corporativo) a remuneração é da mesma forma que a interna, porém com o acréscimo da comissão e reembolso de quilometragem, ou seja, ela recebe o salário fixo mais o salário variável. O salário variável pode ser de duas formas:

- Comissão de 3% sobre todas as vendas realizadas com condição de pagamento em até 30 (trinta) dias.
- Comissão de 1,5% sobre todas as vendas realizadas com condição de pagamento acima de 30 (trinta) dias.

A todos os funcionários é repassada a meta anual a ser atingida, e se a mesma for cumprida, todos recebem 3% da receita líquida como bonificação ao fim do ano.

#### **6.10. Política de Avaliação do Desempenho**

O desempenho dos profissionais de vendas da SugarLu é medido por sua capacidade de gerar vendas lucrativas. Os vendedores têm metas individuais, de acordo com o seu setor (loja e eventos/corporativo), que quando superadas são recompensadas financeiramente. Além disso, relatórios deverão ser preenchidos de forma que o profissional seja capaz de perceber se seus resultados estão alinhados com as expectativas e metas colocadas pela proprietária da SugarLu.

Como a proprietária é a responsável por avaliar o desempenho dos colaboradores, primeiramente ela deve estabelecer os objetivos gerais com base em seu planejamento, e a partir disso, ela deve definir com os gerentes as metas. O gerente deve definir com cada funcionário as metas individuais a serem alcançadas durante o período especificado, normalmente 3 meses. Dentro deste período, o gerente deve realizar reuniões semanais com o funcionário para verificar como está o andamento das metas e desempenho, nas quais através do sistema ERP que a SugarLu dispõe, o vendedor apresenta para o gerente algumas informações específicas: frequência de visitas X vendas realizadas, potencial de compra, etc, e após isso, o gerente compila as

Deixar para cobrar na última semana do mês quando a cota ainda está um pouco baixa e faltando bastante para bater a meta, pode desencadear ansiedade exagerada no vendedor e levá-lo a fechar vendas sem qualidade ou por um preço não tão bom.

Desta forma, após o final do período especificado, o colaborador, o gerente e a dona do negócio se reúnem para avaliar o desempenho do funcionário, ou seja, a cada 3 meses o funcionário tem uma avaliação de desempenho computada. Lembrando que a determinação adequada dos objetivos e metas é fundamental para o bom funcionamento de todo o processo.

### **6.11. Política de Treinamento**

Independente do tamanho da empresa, todas devem se preocupar com a competência dos seus colaboradores. Na área de vendas, onde muitas vezes o contato do cliente com o vendedor é o primeiro contato dele com a empresa e o produto, o vendedor passa a ser a porta de entrada para um relacionamento duradouro, porém um despreparo neste caso pode representar o insucesso de uma relação comercial.

Sendo assim, para todo e qualquer vendedor que iniciar na SugarLu, haverá um treinamento teórico e será ministrado pela diretora/ cozinheira, em que ela irá explicar sobre como cada sabor de brigadeiro gourmet é produzido, a importância de utilizar matéria prima de qualidade, além de mostrar o porquê que os brigadeiros da SugarLu têm um apelo “rock’n roll”.

Além do treinamento teórico, quando necessário a SugarLu irá contratar um profissional externo, para que este possa através do seu conhecimento de mercado, explicar sobre a importância do bom atendimento, além de aplicar estudos de caso e fazer a dramatização, envolvendo todos os participantes. O programa de treinamento externo deve possibilitar ao funcionário conhecer bem os aspectos estratégicos e financeiros que envolvem o negócio, além de mostrar ao vendedor o impacto que suas ações provocam no final do negócio. Também é importante pois submete o colaborador a situações reais em seu ambiente de trabalho e estimula a troca de experiências entre áreas diferentes e como consequência, desenvolve uma cultura de aprendizado permanente entre os vendedores.

A decisão por estas modalidades de treinamento foi tomada com base nos resultados esperados para ampliar e melhorar os conhecimentos, habilidades e atitudes do profissional da área comercial, e fazer com que isto faça diferença e transforme a expectativa do cliente em uma experiência única, onde ele perceba o valor e a diferenciação da empresa e aumente suas compras.

## **6.12. Programa de Endomarketing**

Por vender um produto com serviço agregado de alto valor e ter como diferencial de marca a experiência do cliente, a SugarLu deve ter uma cultura forte de Endomarketing.

Portanto todo o público interno deve ser contemplado com as ações de endomarketing e não somente a área comercial. Pois apesar de terem características diferentes e passarem informações distintas para os clientes, todos os colaboradores devem saber as práticas da política comercial da empresa.

O objetivo principal com as ações de endomarketing é que os colaboradores compreendam a visão comercial da SugarLu e que ela vende não só brigadeiros gourmet, mas também experiência, marca e diferencial em relação ao atendimento ao cliente. Assim aplicando esta visão em suas ações do dia a dia.

Para obtenção de melhores resultados, o programa deve ser iniciado com um diagnóstico, uma análise SWOT interna da empresa, seguido por uma mudança de cultura para criação de uma nova mentalidade de trabalho em equipe, voltado à cultura de serviços. Posteriormente esta cultura deve ser traduzida em ações efetivas do cotidiano da SugarLu. O passo seguinte é a manutenção da cultura e ações de endomarketing ligadas às ações de marketing e lançamentos de novos produtos.

O número de colaboradores da SugarLu ainda é pequeno, o que facilita um desenvolvimento mais pessoal e individual do programa. No início do programa a diretora, que será responsável pela condução do programa, fará uma reunião com todos para explicar o programa, porque ele é importante e como ele vai ajudar a aumentar as vendas.

Como a SugarLu ainda não possui um fundo de caixa para marketing o orçamento do próximo ano em endomarketing será mínimo, portanto o endomarketing deve ser conduzido pela proprietária, com ações iniciais mais diretas e os itens posteriores feitos junto com um marketing, quando houver recursos para isto.

### **6.13. Administração de Vendas**

A administração de vendas da SugarLu é feita pela proprietária no que tange à estipulação de metas e pelo gerente no controle diário de transações. Como este mercado carece de profissionais com experiência e possui alta rotatividade, é de responsabilidade do gerente de vendas a avaliação periódica dos colaboradores e também cabe a ele detectar e propor possíveis treinamentos e bonificações específicas.

Além disso, também é de responsabilidade do gerente junto à diretora o planejamento de pessoal, estando sempre atento às mudanças de mercado e eventuais lacunas existentes dentro da empresa, mantendo a organização da equipe.

A empresa conta com a receita obtida através das vendas para fazer frente aos custos e às despesas e se manter solvente e ativa no mercado. Por isso, a Administração de Vendas recebe merecidamente muita atenção por parte da proprietária, já que além se estabelecer, busca crescer e posicionar muito bem a marca SugarLu no mercado.

A Administração de Vendas é exercida pela diretora/proprietária, pois além de exercer as funções de planejamento estratégico, recrutamento e seleção, treinamento e *coaching* (orientação), avaliações de desempenho e *feedback* (retorno), ela também exerce um forte papel de liderança na equipe.

Fatores como organograma e hierarquia bem definidos, clima organizacional aberto e informal vão ao encontro da postura que a marca quer projetar no mercado. Estas peculiaridades são trazidas para a Administração de Vendas e conseqüentemente para o estilo de liderança adotado pela gestora.

Especialmente nesta fase inicial, quando a empresa precisa fortalecer a marca e angariar participação de mercado, o melhor estilo de liderança é o

Situacional, pois, além de fazer cumprir prazos e tarefas operacionalmente, é imprescindível manter equipe motivada e em consonância com os valores da marca SugarLu para que isso seja automaticamente transmitido ao cliente em todas as circunstâncias.

O grande desafio da diretora como líder e como gestora é promover a cultura do bem-estar na empresa de forma natural e progressiva. Fazer todos entenderem que cada um exerce grande influência através de pequenos e simples gestos, seja preparando o brigadeiro com carinho, seja com um sorriso sincero no momento do contato com cliente.

#### 6.14. Orçamento

O orçamento da SugarLu pode ser demonstrado na tabela 19, abaixo:

<b>Venda Custo</b>	<b>R\$ 34.500,00</b>
<b>Custo</b>	<b>R\$ (23.593,40)</b>
<b>Receita Operacional Líquida</b>	<b>R\$ 10.906,60</b>
<b>PIS (0,65%)</b>	<b>R\$ (70,89)</b>
<b>COFINS (3%)</b>	<b>R\$(327,20)</b>
<b>Lucro Operacional Bruto</b>	<b>R\$ 10.508,51</b>
<b>Despesas</b>	<b>R\$ (5.670,00)</b>
<b>Lucro Antes do IR</b>	<b>R\$ 4.838,51</b>
<b>IR (15%)</b>	<b>R\$ (725,78)</b>
<b>Lucro Depois do IR</b>	<b>R\$ 4.112,73</b>

Tabela 19: Orçamento da empresa  
Fonte: SugarLu

Sendo assim a lucratividade da SugarLu é de 12%. A rentabilidade líquida obtida é de 5,02% o que é considerada como satisfatória, tendo em vista que a empresa é nova no mercado e de pequeno porte.



### **6.15. Controle, análise e avaliação**

O ciclo contínuo, também conhecido como ciclo PDCA, de planejar as metas, praticá-las, avalia-las e redefinir se necessário é fundamental para um gerenciamento comercial. São os indicadores de resultado que mostram qual foi o caminho trilhado pela empresa e se esse resultado está em conformidade com as metas que foram pré-estabelecidas.

Atualmente a SugarLu dispõe de um sistema ERP que disponibiliza diversos relatórios de vendas e desempenho. Diariamente esses relatórios são checados pelo gerente e semanalmente ocorre uma reunião com a diretora/ chef da SugarLu para análise e discussão dos dados contidos no relatório.

O gerente de loja tem como obrigação controlar via sistema todas as transações feitas no dia, além do resultado atingido pelos funcionários, com o intuito de poder agir rapidamente caso haja uma demanda específica de mercado, dessa forma é importante que todos os funcionários sejam parte ativa desta análise de mercado, através do contato com os clientes, fornecedores e concorrentes.

Por trabalhar com matérias-primas importadas e altamente perecíveis, é imprescindível que haja um rigoroso controle de entrada e saída de produtos, a fim de aperfeiçoar a produção, e tais ações de acompanhamento possibilitarão a sócia-diretora ser mais rápida na tomada de decisão e se antecipar aos cenários do mercado. Ficarão mais claras onde devem ser os focos de atuação para possíveis correções ou otimizações de vendas. Poderão também ser alteradas metas de vendas, avaliar os vendedores, e avaliar os preços e estratégias de comercialização frente ao mercado. Isto certamente contribuirá para o alcance das metas estabelecidas e o objetivo da empresa.

## 7. FORMAÇÃO DE PREÇOS

Durante as últimas décadas houve uma completa transformação na formação de preços em todos os segmentos do mercado brasileiro. A fórmula básica, em que se acrescentava ao custo de produção uma margem de lucro para se chegar ao preço de mercado, se tornou muito mais complexa.

As empresas passaram a ter um desafio muito maior em relação à precificação, pois todo o processo passou a ser conduzido a partir de quanto o consumidor está disposto a pagar pelo produto/serviço. O consumidor tem influência direta no preço à medida que promove ou não a demanda por um produto ou serviço. Assim, dado o preço de mercado e a margem de lucro pretendida, o custo de produção é que deve ser adaptado para viabilizar a operação.

Com a abertura da economia, o aumento da competição e a popularização da internet, o consumidor tem mais opções e está muito mais informado. Além disso, com a inflação controlada, o consumidor passa a ter uma referência de preço mais evidente e passa a perceber o que é caro e barato e quanto realmente vale o seu dinheiro.

Kotler (2000) confirma que os clientes estão exigindo cada vez mais qualidade e serviço superiores, além de alguma customização. Eles percebem menos diferenças reais entre produtos e mostram menos fidelidade a marcas. Eles também podem obter muitas informações sobre produtos por meio da Internet e de outras fontes, o que permite que comprem de maneira mais racional. Os clientes estão mostrando maior sensibilidade em relação ao preço em sua busca por valor.

O autor ainda completa que, felizmente, a explosão da necessidade de informações deu um estímulo às impressionantes novas tecnologias da informação. Outro fator que leva o empresário a calcular o preço de venda sem amadorismos ou “achismos” é que com os juros mais baixos, não é possível contar com a rentabilidade de aplicações financeiras para compensar eventuais erros na política de preços.

Este trabalho busca detalhar alguns fatores levados em consideração por uma empresa de pequeno porte que busca se consolidar em um segmento também ainda em expansão, dentro de um macro ambiente em constante mutação e com importantes variáveis, objetivas e subjetivas.

## 7.1. A Formação do Preço

Bernardi (2009) afirma que estabelecer uma política de preços bem-sucedida é assunto de vital importância, de grande complexidade e responsabilidade. O número de variáveis qualitativas e quantitativas, incertezas, probabilidades e eventos a considerar e ponderar, para sua definição é extenso, abrangendo aspectos internos e externos, interdependências e interações sistêmicas, por vezes caóticas.

Segundo Sardinha (1995), o preço é a única forma de quantificar o “mix” de marketing. Esta é a razão pela qual sua determinação requer cuidadosos estudos do mercado, da concorrência e de fatores internos e externos a empresa, de modo a resultar em um valor coerente com a estratégia de marketing.

Sardinha (1995) afirma que na empresa moderna, entende-se o preço como uma das variáveis da política de marketing, cuja função é servir aos objetivos gerais da organização. O objetivo de uma empresa pode ser formalmente estabelecido como, por exemplo, o de tornar-se aquela que detém a maior participação em um mercado ou ainda o de se a maior exportadora de um produto. Seja qual for o objetivo estipulado, o preço deve estar plenamente ajustado à estratégia de alcance do mesmo.

Considerando a qualidade e o preço do produto, Marcos Cobra, tomando por base Philip Kotler, apresenta algumas estratégias de preços. São elas:

### Estratégia Premium:

Para produtos de alta qualidade. Nesse caso, pode-se praticar um preço alto, visando atingir a faixa alta do mercado.

### Estratégia de Penetração:

Para produtos de alta qualidade. Pratica-se um preço médio tentando obter uma rápida penetração de mercado.

### Estratégia de Superbarganha:

Produto de alta qualidade a preço baixo. Terá uma rápida introdução no mercado.

### Estratégia de Preço Alto:

Produto de qualidade média e preço alto. É uma estratégia que valoriza o produto, visando lucratividade em curto prazo.

### Estratégia de Qualidade Média ou Comum:

Preço compatível com a qualidade do produto, objetivando uma participação aceitável do mercado.

Estratégia de Barganha:

Produto de qualidade média a um preço baixo. Uma das explicações pode ser um acordo entre distribuidores e consumidores.

Estratégia de “Bater e correr”:

Preço alto com qualidade baixa. Tem-se uma vantagem inicial e há uma retirada rápida do mercado.

Estratégia de artigos de qualidade inferior:

Preço médio para um produto de baixa qualidade. Pode-se com essa estratégia buscar tirar vantagem da marca. O referido autor ilustra essa situação com o seguinte exemplo: “artigos de confecção com defeitos de fábrica, vendidos a preços médios como sendo de boa qualidade”.

Estratégia de preços baixos:

Preços baixos e baixa qualidade. Procura-se vender com esta estratégia simplesmente quantidade.

Para Bomfim e Passarelli (2009), adotar critérios de apreçamento e procedimento é fundamental para assegurar a rentabilidade satisfatória de um empreendimento, qualquer que seja o seu porte ou o seu ramo de atividade. A determinação de preços de venda de produtos e serviços é, em essência, uma tarefa complexa e requer técnica adequada e pessoal especializado por causa da complexidade de alguns fatores que interferem no processo. Para os autores, decisões relativas à determinação de preços de venda requerem a análise prévia de múltiplos aspectos internos e externos a empresa, visando definir ações que atendam os seus objetivos de longo prazo.

Ainda conforme Bomfim e Passarelli (2009), questões referentes à natureza do mercado, a participação da empresa nesse mercado, ao potencial da concorrência, ao tipo de preço mais adequado aos objetivos de vendas, as condições de pagamento mais convenientes aos seus clientes, à capacidade de produção instalada e aos níveis de estoque a serem mantidos, a possibilidade e a frequência dos reajustes de preços e a maior ou menor agressividade dos níveis desses preços em comparação com os da competição deverão – entre muitas outras questões impostas pelo porte e pela natureza da empresa – ser levadas em

consideração.

Bernardi (2009) reitera ainda que, nas condições de mercado passadas, com menor oferta, com poucas alternativas ou produtos substitutivos, consumidores menos exigentes, menor concorrência, concorrência regional, proteções de mercado e demanda aquecida, políticas massificadas e estruturadas no custo, de certa forma até intuitivas e por experiência, funcionavam. O que ocorre atualmente é exatamente oposto, acrescido da revolução digital e da personalização em massa, que exige muita análise de dados, precisão, rapidez, flexibilidade, agilidade, adaptabilidade e relacionamento com o cliente.

Sardinha (1995) considera que, observando o mundo dos negócios, vê-se que o preço, componente essencial do composto de marketing da empresa moderna, está sujeito a influência de uma série de fatores, muitos deles fora do controle dessas organizações, tais como a regulamentação do governo, as condições do ambiente econômico, o desenvolvimento tecnológico, a competição nos mercados e os padrões de compra dos consumidores.

Bernardi (2009) afirma que o preço é elemento do composto de marketing e interdependente com seus elementos. Portanto, todos os outros elementos do composto contribuem para a estrutura da política de preços e para preços competitivos.

Bernardi (2009) também afirma que estratégias de marketing e políticas de preços eficazes têm como princípios e filosofias a criação de valor ao produto ou serviço. Preço é um valor definido para um produto (perspectiva interna), portanto um piso, enquanto valor é o preço que o mercado (perspectiva externa) está disposto a pagar pelo benefício percebido, ou seja, o limite. Encontrar, pois, um ponto de equilíbrio entre preço e valor é o principal objetivo da política de preços de uma empresa.

## **7.2. Liderança de Qualidade / *Market-skimming***

O posicionamento de liderança de qualidade é adotado pelas empresas que trabalham num mercado o qual o fator preço deixa de ser decisivo no momento da compra. Para esse consumidor, a qualidade é o fator determinante e este novo fator demasiadamente vago por agregar inúmeras variáveis, passa a ser o grande desafio

perseguido pela empresa.

No mercado de hospitalidade, no qual o segmento de brigadeiros *Gourmet* está inserido, o que faz a diferença no sucesso empresarial é a qualidade e o valor sendo efetivamente percebidos pelo cliente.

Para demonstrar a grande diferença qualitativa dos produtos SugarLu e levar o cliente a perceber o valor único do brigadeiro de “atitude”, a empresa adota como objetivo de marketing a liderança de qualidade, pois entende que estabelecer seus preços em um patamar superior é fundamental para consolidar o seu posicionamento.

O produto *premium*, oferecido pela empresa, mantém relação direta com a ideia de liderança de qualidade. Oferece uma qualidade superior e por este motivo precifica-se em patamar mais elevado que a maioria dos concorrentes.

Para Bernardi (2009) posicionar preços e produtos é fundamental para a ideia de valor no mercado e para decisão de compra. O posicionamento de preços está diretamente relacionado ao trinômio qualidade / preço / valor percebido. O autor ainda complementa que há três posicionamentos possíveis de qualidade com três níveis de preços possíveis: Alto, médio e baixo.

Alta qualidade: Segmento de luxo, necessidades especiais ou muito específicas. Nesse segmento, preços baixos sinalizam produtos com muito ganho de valor ao comprador; preços altos sinalizam ganhos de valor excepcional;

Média qualidade: Nesse segmento, preços baixos sinalizam ganho de valor e preços altos, problemas imediatos ou futuros, pois a qualidade não condiz;

Baixa qualidade: Preços baixos sinalizam economia; preços médios, falsas economias e preços altos, problemas.

Para Sardinha (1995), a palavra “nateamento” é bastante apropriada para o tipo de política de apreçamento que só pode ser dirigida à camada da demanda que está disposta a pagar um preço mais elevado pela aquisição de um produto, qualquer que seja a razão. O objetivo do *market-skimming* é obter um “prêmio” dos compradores e só se justifica quando a empresa opera em um trecho da curva de demanda que não é muito sensível a preço (trecho de curva com demanda

inelástica) e cujo nível é elevado o suficiente para a comercialização do produto. Na política de apreçamento por *market-skimming*, a empresa tira vantagens por determinar um preço do produto elevado, obtendo uma margem de lucro superior, embora seja possível ofertar esse produto a um preço inferior. Em outras palavras, o retorno obtido pela empresa será superior ao encontrado no mercado.

Bomfim e Passarelli (2009) comentam que não se deve esquecer que é sempre necessário haver uma justificativa racional para os diferentes preços de um mesmo produto, afinal, a progressiva conscientização do consumidor e o zelo crescente que mostra pelo seu dinheiro, levam-no, cada vez mais, a comparação de preços e (na falta de uma razão convincente para pagar mais caro) a opção pelo preço mais baixo. Assim, o senso crítico do consumidor tende a iludir-se cada vez menos e, portanto, a exigir cada vez mais argumentos racionais.

Porter (1986) também salienta a importância do consumidor e segundo o autor, um grupo de compradores é poderoso a partir das seguintes circunstâncias:

- Volume de compras ou grau de concentração;
- Os produtos são padronizados ou não diferenciados;
- Custos de mudança;
- Importância da qualidade dos produtos ou serviços;
- Disponibilidade de informações.

### **7.3. Ciclo de Vida**

A SugarLu é uma empresa nova, atuando em um segmento do mercado que ainda não está maduro. Portanto, tanto a empresa, quanto o produto estão na fase inicial do seu ciclo de vida.

O objetivo de Liderança de Qualidade é consonante com esta fase de introdução do produto, onde é importante manter os preços elevados, já que o momento é de grandes investimentos, vendas baixas, lucros negativos e o negócio está de certa forma testando nichos de mercado.

Sardinha (1995), afirma que o estudo do ciclo de vida dos produtos é algo recente, sendo de extrema importância no processo de decisões de preços a serem atribuídos a bens e serviços. A ideia básica é: durante um tempo em que um produto é comercializado, este passa por quatro estágios, em cada um dos quais a estrutura

dos mercados, o perfil e o nível de demanda, o domínio da tecnologia, e, por consequência, a política de preços da empresa tem contornos bastante característicos.

Kotler (2000) utiliza o conceito de que a curva do ciclo de vida do produto é dividida em quatro estágios:

Desenvolvimento de produto ou introdução ou lançamento do produto: período de baixo crescimento das vendas e alto custo de produção associado, já que o volume de produção/vendas não permite economia de escala. Nesta fase, o produto requer altos investimentos em tecnologia, propaganda, distribuição e embalagem/design. O lucro é negativo.

Crescimento: período em que uma significativa parcela dos consumidores toma conhecimento da existência do produto o que eleva seu volume de vendas e favorece o surgimento da economia de escala. Começam a surgir os concorrentes, o que faz com que a empresa invista em diferenciação para não perder a parcela de mercado que já conquistou. Com o aumento da oferta, os preços caem. Nesta fase, a empresa recupera todos os investimentos e o lucro aumenta.

Maturidade: período caracterizado por baixa no crescimento das vendas, já que os consumidores potenciais já foram conquistados. Os lucros diminuem ou se estabilizam no final deste estágio em função do aumento da concorrência.

Declínio: o produto atinge sua obsolescência e é substituído pelo concorrente mais inovador. Neste momento a empresa para de investir em distribuição, propaganda e desenvolvimento e começa a discutir qual o melhor momento de retirar o produto do mercado ou reposicioná-lo em outro nicho.

Ainda segundo Kotler (2000), ao dizer que um produto possui um ciclo de vida faz-se necessário aceitar os seguintes fatores:

- 1- Os produtos têm vida limitada.
- 2- As vendas dos produtos passam por estágios distintos, cada um deles com desafios, oportunidades e problemas diferentes para as empresas.
- 3- Os lucros sobem e descem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.



4- Os produtos necessitam de diferentes estratégias de produção, financeira, marketing, compras e recursos humanos de acordo com cada estágio do seu ciclo de vida.

Bomfim e Passarelli (2009) acrescentam ainda que o ciclo de vida do produto como aquele que abrange o período de pesquisa, desenvolvimento, fabricação e venda de um determinado produto considera, também, os ganhos gerados por essas vendas a partir da data em que o produto é colocado no mercado, até a data em que suas vendas são descontinuadas.

Bernardi (2009) complementa que as estratégias relativas ao preço, em geral, seguem padrões atrelados às características típicas do ciclo de vida e aos objetivos do marketing. Tais objetivos enfocam, nos primeiros momentos, a entrada no mercado, o ganho de fatias de mercado e o crescimento do faturamento; num segundo momento, a consolidação no mercado e a lucratividade, e finalmente, ações para manter o espaço conquistado e enfrentar o declínio. Assim, também os preços acompanham os ciclos: estratégias e preços de penetração, preços de superação da concorrência, preços de manutenção e redução de preços. Portanto, na estruturação da política de preços, os objetivos e os fatores do ciclo de vida, em cada estágio, devem ser ponderados.

Kotler (2000) ressalta que nem todos os produtos passam por todos os estágios de ciclo de vida. Isso ocorre, pois alguns produtos morrem antes de chegar na maturidade ou até mesmo no primeiro estágio por erros de estratégia ou posicionamento de mercado.

Assim, o lançamento constante de novos produtos é uma estratégia das organizações, para alcançar o sucesso e garantir um ciclo de vida mais duradouro. Em contrapartida, alguns produtos têm uma aceitação tão grande pelo mercado que podem passar logo do estágio de introdução para a maturidade.

Outros produtos podem passar da fase da maturidade para um crescimento lento, afastando o estágio de declínio por algum tempo. Isso se deve graças a um forte investimento em propaganda e caracteriza o chamado reciclo.

Sobre os custos, Bomfim e Passarelli (2009) afirmam que esse ciclo deve, necessariamente, cobrir os períodos de pesquisa, desenvolvimento, fabricação, crescimento, maturidade e declínio dos produtos da empresa. O custeio do ciclo de vida tem três elementos: custos iniciais (pesquisa e desenvolvimento), custos normais (custo de fabricação e venda/comercialização) e custos finais ou de pós-

venda (custos de reparos/garantia, custos de cancelamento).

Para Sardinha (1995), no estágio introdutório, a primeira fase do ciclo de vida do produto, quase não existem competidores, a demanda é reduzida pelo fato de os consumidores desconhecerem ou saberem pouco sobre o produto, ou seja, o próprio mercado, entendido de uma forma ampla, é fluido nesta etapa. A maioria das empresas que se encontra nesse ambiente pode sofrer sérios prejuízos, pois o risco de não aceitação pelo mercado é grande e o dispêndio em despesas de promoções, bem como a amortização de investimentos em inovações (tecnologias) são em geral elevados. Estima-se que apenas cerca de 10-20% continuem operando no próximo estágio.

A segunda fase, Sardinha (1995) afirma que é a do crescimento, quando a demanda pelo produto aumenta em volume à medida que mais consumidores vão aderindo ao uso do produto, e torna-se mais consistente, com a maior frequência do consumo. A fase seguinte é a da maturidade, na qual o volume de vendas continua a crescer, porém à taxas decrescentes, até um patamar máximo. A essa altura a acentuada competição impõe a redução da taxa de lucro unitária, pois não se espera a adesão de novos consumidores, e a dinâmica concorrencial, encarregada da disseminação da tecnologia, direciona-se para a conquista de maior *market-share*, no sentido de se obter a maior massa de lucros possível.

Ainda para Sardinha (1995), a última fase do ciclo de vida do produto é aquela em que a demanda por este declina em função de recentes inovações, tornando-o obsoleto, ou ainda em função da mudança das preferências e padrões de compra dos consumidores. Nesse estágio, a taxa e a massa de lucro são reduzidas e tornam-se desinteressantes, por isso as firmas vendedoras começam a abandonar o mercado.

#### **7.4. Fator Externo - Concorrência Oligopolista**

O mercado com seus concorrentes, suas práticas comerciais e seus produtos é o fator externo mais representativo, portanto o que maior recebe atenção no momento da formação de preço.

Devido à competitividade dos mercados, já não basta compreender os clientes. As empresas precisam começar a prestar muita atenção aos seus

concorrentes. Empresas bem-sucedidas projetam e operam sistemas para obter informações contínuas sobre seus concorrentes, afirma Kotler (2000).

Para o sucesso da empresa, os fatores do ambiente (ou macro ambiente) deverão ser as principais variáveis enfocadas pela gerência. Conhecer e avaliar adequadamente o ambiente com o qual o produto defrontará, na escolha da política de preço, é essencial à sua sobrevivência, complementa Sardinha (1995).

Sardinha (1995) entende que a essência da formulação de uma estratégia competitiva relaciona uma companhia ao seu meio ambiente. Como a empresa se expressa a comunidade por meio de seus produtos e serviços, naturalmente a falta de competitividade ameaça sua sobrevivência em longo prazo. O autor ainda completa que a sobrevivência de um produto em longo prazo significa que os estímulos gerados pelos fatores do macro ambiente têm de estar coerentes com sua estratégia de marketing e política de preços.

A SugarLu está inserida em um mercado bastante competitivo, porém, atuando especificamente no segmento de *Brigadeiros Gourmet* em Curitiba onde existem mais quatro empresas. Embora todas as empresas busquem se diferenciar, cada uma a seu modo, a sensibilidade aos preços entre as empresas é grande, caracterizando uma concorrência oligopolista.

Para situar e entender o tipo de mercado em que a SugarLu está inserida, vamos às definições dos tipos de mercado, segundo Garófalo e Carvalho (1985).

Concorrência perfeita: Regime de mercado em que grande número de vendedores, de hábitos flexíveis, se defronta com grande número de compradores, igualmente de hábitos flexíveis, realizando transações de compra e venda de produtos e/ou serviços homogêneos, não havendo a possibilidade de nenhum dos agentes conduzir o mercado.

Monopólio: A estrutura de mercado ou regime de preços, em que somente um vendedor é responsável pela totalidade da oferta de um produto ou de um serviço, que não possui sucedâneos: produtos ou serviços estes que, em dado momento são oferecidos a um único preço de mercado.

Oligopólio: Garófalo e Carvalho (1985) definem oligopólio todo o mercado de produtos finais ou de serviços, homogêneos ou diferenciados, em que um pequeno número de vendedores, concorrentes rivais entre si, controla a maior parte, ou a

totalidade, da oferta desses produtos e/ou da prestação desses serviços.

Complementando, Sandroni (1994) afirma que é uma situação de mercado caracterizada pela existência de duas ou mais empresas cujos produtos são muito semelhantes sem serem substitutos perfeitos um, do outro, de forma tal que cada empresa pode manter certo grau de controle sobre os preços.

Como visto, a concorrência oligopolista é caracterizada por um mercado ou segmento constituído por um número reduzido de vendedores, altamente suscetíveis a preços e estratégias de marketing uns dos outros. É bastante comum em economias desenvolvidas, e os participantes estão em constante competição através da diferenciação dos preços e dos produtos – os produtos *premium* normalmente fazem parte desse mercado.

É uma interdependência muito grande, o lucro depende de como interagem entre si, pois se uma empresa reduz seus preços tende a atrair uma maior parcela da demanda desequilibrando o mercado e tomando para si vendas e lucros da concorrência, logo há uma “guerra de preços” que também está presente nesse segmento de Brigadeiros *Gourmet*.

### **7.5. Método de Definição de Preços**

Comparando-se aos brigadeiros e demais docinhos comuns ofertados no mercado, os preços praticados pela SugarLu, estão bem acima, assim com a qualidade de seus produtos. No entanto, a empresa utiliza como referência os preços praticados pela concorrência direta, já que o número de *players* é pequeno e a suscetibilidade da demanda aos preços é grande.

A empresa aposta que a demanda se tornará menos elástica, quando o produto passar para a fase de crescimento do seu ciclo de vida, onde o diferencial do produto SugarLu passar a ser compreendido pelo cliente, as vendas estarão mais consolidadas e o consumidor fidelizado.

Para incrementar sua análise, a empresa lança mão de um método complementar para a formação do preço de venda, que é uma avaliação mais minuciosa nos atributos do produto que são valorizados pelo cliente ou nicho específico.

Os atributos acabam por ser muitas vezes responsáveis pela diferenciação entre os concorrentes. Os consumidores, nem sempre racionais, avaliam na hora da compra, além dos preços, as características específicas de cada produto. Sendo assim, saber qual atributo tem mais importância na hora da aquisição é fundamental na elaboração das estratégias de vendas e de formação de preço.

Kotler (2000) salienta que a satisfação do cliente é derivada da proximidade entre as expectativas do comprador e desempenho percebido do produto. Se o desempenho não alcançar totalmente as expectativas, o cliente fica desapontado; se alcançar as expectativas, ele fica satisfeito, e se exceder as expectativas ele fica encantado. Esses sentimentos definem se o cliente voltará a comprar o produto e se ele falará favorável ou desfavoravelmente sobre ele para outras pessoas.

Esse método de precificação vai ao encontro dos objetivos de crescimento da SugarLu, pois o segmento está disposto a absorver o que a empresa faz de melhor, ou seja, dar ao cliente o que ele quer e atingir certa margem de lucro. Essa inovação e absorção constante pelo mercado pode relacionar a marca a uma imagem de prestígio e a empresa passa a atingir novos nichos.

Kotler (2000) confirma que os nichos podem enfraquecer, a empresa deve estar continuamente criando novos nichos. A empresa deve 'se fixar em sua atuação de nicho', mas não necessariamente no seu nicho. Por isso é preferível a atuação em múltiplos nichos à atuação em um único nicho. Ao fortalecer dois ou mais nichos, a empresa aumenta suas chances de sobrevivência.

Kotler (2000) ainda complementa que somente empresas centradas nos clientes são verdadeiramente capazes de construir clientes, e não apenas produtos, e são hábeis em engenharia de mercados, não apenas em engenharia de produtos.

Evidentemente, a empresa focada no cliente está em uma posição melhor para identificar novas oportunidades e estabelecer estratégias que rendam lucros em longo prazo. Ao controlar as necessidades dos clientes ela pode decidir que grupos de clientes e necessidade emergentes devem ter prioridade de atendimento, levando em conta seus recursos e objetivos, enfatiza Kotler (2000).

Na análise de atributos, segundo Fasti (2000), o consumidor determina certas qualidades ao produto. Dessa forma, ele aceita pagar o preço correspondente aos padrões de qualidade, atribuído por ele, ao produto.

Corroborando essa ideia, Guilhoto (2001) afirma que, muitas pesquisas mostraram que os consumidores, na falta de outras informações, costumam julgar a

qualidade de um produto pelo seu preço ou pela marca, estabelecendo a partir daí o valor do produto.

Para Kotler (2000), a proposta de valor do produto de uma empresa é muito mais do que se posicionar em um único atributo; é uma declaração sobre a experiência resultante que os clientes obterão com a oferta e seu relacionamento com o fornecedor. A marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar. Se a promessa será ou não cumprida, depende da capacidade da empresa em gerir seu sistema de entrega de valor. O sistema de entrega de valor inclui todas as experiências de comunicação e canais que o cliente terá a caminho da obtenção da oferta.

Bernardi (2009) estabelece:

Preços de Valor: valor percebido é o limite da empresa para seus preços. Neste método, a empresa busca capitalizar o valor, a partir do piso, o que é coerente com percepção de valor e posicionamento do produto. Uma variante nesse método e partir do pressuposto de preço baixo para ofertas de qualidade. Valor, portanto, refere-se à relação preço / qualidade / percepção. Outra variação desse método é o aspecto psicológico da decisão de compra, dos desejos, das necessidades, dos símbolos, da imagem, entre outros fatores.

Preços de Mercado: são preços que se baseiam na prática da concorrência, usualmente empregados;

Bernardi (2009) ratifica ainda, que avaliar o que a concorrência está praticando auxilia a fixação de preços. Uma vez que elementos referenciais do concorrente, quanto ao composto de marketing, custos, qualidade, porte, entre outros sejam consistentes e comparáveis, pode-se utilizá-lo como referência.

Um produto é demandado quando, após ser submetido a uma análise benefício / custo, tida como necessária, é considerado satisfatório. Tal análise é empregada para suprir a necessidade de explicar a aquisição do produto ou legitimar a escolha de uma marca, afirma Sardinha (1995).

Segundo Sardinha (1995), com a evolução das estruturas sociais para economia centrada no mercado e o conseqüente surgimento de entidades, como o movimento organizado dos consumidores, a gerência de preço torna-se um assunto cada vez mais delicado. Isto porque a busca de melhoria da qualidade de vida (implícita nessa nova conformação social) exige um padrão de transações, cuja eficiência e satisfação resultantes sejam as máximas possíveis para as partes

envolvidas. O preço de um bem ou de um serviço deve ser ótimo para a empresa que o oferta e ótimo para o consumidor que o demanda, numa relação recíproca de ganho.

Sardinha (1995) também salienta que na sociedade contemporânea, a renda familiar cresceu substancialmente e as unidades familiares passaram a dar menor importância relativa aos produtos domésticos relacionados apenas a sobrevivência. Seus itens orçamentários sofreram uma mudança significativa. Outrora, a renda era totalmente dirigida à aquisição de necessidades básicas, como trigo, açúcar, roupas, etc. Hoje seu padrão de consumo inclui aquisições de itens duráveis, como viagens, divertimentos, etc. O aspecto simbólico, muito empregado historicamente, de que “não existe lealdade à marca que não possa ser derrubada por um desconto de dois centavos”, deixa de ser verdadeiro. Hoje se vê que a venda de alguns produtos pode até mesmo ser estimulada por meio de preços mais elevados.

Sardinha (1995) ainda complementa que a definição do menor preço possível é muito complexa. Por exemplo, o comprador de um vestido da coleção *Dior* de alta costura não desejará pagar preço inferior ao de um produto *prêt-à-porter*, pois considera que aquele possui exclusividade e qualidade superior.

Portanto, independente do método de formação de preço utilizado, seja para reajustar produtos já existentes ou precificar produtos novos, o preço de venda não deve deixar de considerar, os custos, a concorrência e a margem de lucro pretendida e, ainda, conciliar os interesses da parte vendedora, e da parte compradora.

## 8. CONCLUSÃO

A SugarLu está inserida em um mercado bastante tradicional e exigente e aposta no segmento de Brigadeiros *Gourmet* para angariar participação e atingir seus objetivos organizacionais.

A empresa é nova, o segmento ainda não está amadurecido e a concorrência também pode ser considerada ainda incipiente já que ainda há espaço para muita evolução avaliando o contexto geral.

Atua em uma concorrência oligopolista e ao mesmo tempo em que utiliza o método de formação de preço a partir do que é praticado no mercado, está sempre buscando novas formas de atribuir valor ao seu produto para atrair e fidelizar clientes. Tudo isso concomitantemente a um criterioso controle de custos para garantir sua sustentabilidade.

A SugarLu percebe uma grande oportunidade nesse segmento quando se trata de decisões de formação de preço. A possibilidade de encantamento do cliente é muito abrangente e este consumidor está disposto a pagar para se sentir encantado. O produto e a “atitude” SugarLu atendem a esses anseios. Isso significa precificar a partir da ótica dos clientes e usufruir desta subjetividade.



## 9. REFERÊNCIAS

- ALLÈRÉS, Daniele. **Luxo: Estratégias/Marketing**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de formação de preços**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOMFIM, Eunir de Amorim; PASSARELLI, João. **Custos e Formação de Preços**. São Paulo: IOB, 2009.
- CASTRO, Luciano Thomé e. **Administração de Vendas: planejamento, estratégia e gestão** – 1.ed – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012
- FASTI, Ricardo. **Gestão de marketing: administração dos preços**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- GARÓFALO, Gilson Lima; CARVALHO, Luiz Carlos Pereira de. **Teoria Microeconômica**. São Paulo: Atlas, 1992.
- GUILHOTO, Lúcia de Fátima Martins. **A influência do país de origem na percepção do consumidor sobre a qualidade dos produtos**. Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, out./dez. 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos>>.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados** - São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1992
- LASHLEY, Conrad. **Administração de pequenos negócios de hospitalidade: guia do gestor**/ Conrad Lashley; Ana Paula Spolon.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de Vendas** / Antonio Carlos Gobe...(et al); coordenação Júlio César Tavares Moreira. – 2.ed. – São Paulo: Saraiva, 2007
- OKABE, Marcio. [www.konfide.com.br](http://www.konfide.com.br)
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1986.
- PORTER, Michael. **Vantagens competitivas: Criando e sustentando um desempenho superior**. 31 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

RICHERS, Raimar. **Marketing Uma Visão Brasileira**. 8 ed. São Paulo : Elsevier Brasil, 2000

SANDRONI, Paulo. **Novo Dicionário de Economia**. São Paulo: Best Seller, 1994.

SARDINHA, J. Carlos. **Formação de Preço: A arte do negócio**. São Paulo: MAKRON Books, 1995.

SILVERSTEIN, M.J. & FISKE, Neil. **Luxury for the Masses**, Harvard Business Review, April 2003.

**Estratégias de Preço**. Acesso em: 10/06/2013.  
<http://www.ebah.com.br/content/ABAAA4W4YAK/estrategias-preco>.

**ABIP**, Associação Brasileira de Indústria e Panificação. [www.abip.org.br](http://www.abip.org.br)