

Do Mágico de Oz à Empresa de Sucesso: o Caminho de Tijolos do Empreendedor

From The Wizard of Oz to the Successful Company: the Entrepreneur's Brick Path

Rafael Martins Elias

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI - Brasil
rafaelmelias@hotmail.com
ORCID: /0000-0002-6677-758X

Rogério Raul da Silva

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI - Brasil
rogeriorauldasilva@gmail.com
ORCID: 0000-0001-8688-0376

Estela Maria Hoffmann

Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI - Brasil
estelamhoff@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3954-1715

Submetido em 26/02/2019; Aprovado em 06/04/2019

Resumo

O alto índice de mortalidade de microempresas nos primeiros anos de atividade provém de dificuldades impostas pelo mercado e das poucas políticas de incentivo existentes. Entretanto, em muitos casos, o empresário não está preparado para administrar e age baseado num conhecimento que julga ter do ramo. Além disso, os empresários deparam-se com dificuldades como, instabilidade econômica, falta de estratégia e conhecimento administrativo. Esse caminho tortuoso é exposto no presente caso através da história de Luíza Barcelos, mulher empreendedora, que busca abrir o seu negócio. Através de analogias com o livro “O Mágico de Oz”, a personagem principal desse caso trilha seu caminho e enfrenta seu dilema: quais os primeiros passos que um empreendedor necessita para elaborar sua estratégia? Como alinhar o marketing à ela? O caso propõe uma discussão de estratégias iniciais voltadas ao empreendedor.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Diretrizes. Gestão. Marketing

Abstract

The high mortality rate of microenterprises in the first years of activity stems from difficulties imposed by the market and from the few existing incentive policies. However, in many cases, the entrepreneur is not prepared to manage and acts based on the knowledge he or she thinks of the business. In addition, entrepreneurs are faced with difficulties such as economic instability and lack of strategy and administrative knowledge. This tortuous path is exposed in the present case through the story of Luiza Barcelos: an entrepreneurial woman, who seeks to open her business. Through analogies with the book "The Wizard of Oz," the main character of this case trails its path and faces its dilemma: what are the first steps that an entrepreneur needs to develop his strategy? How to align marketing with it? The case proposes a discussion of initial strategies aimed at the entrepreneur.

Keywords: Entrepreneurship. Guidelines. Management. Marketing

Introdução: A estrada de tijolos amarelos

“Descobriram que daquele lado a floresta era muito cerrada, e tinha um ar sombrio e sinistro. Depois que o Leão acabou de descansar, seguiram viagem pela estrada de tijolos amarelos, pensando, cada um consigo mesmo, se conseguiriam mesmo chegar ao final daquela floresta, se voltariam a ver a luz clara do sol. E pior ainda: logo ouviram sons estranhos que vinham das profundezas da floresta”

(Baum, 2013, p. 36).

A visão de um empreendedor deve ser ampla, mesmo quando a floresta do mercado dificulte seu olhar. Luíza Barcelos, 55 anos, almejava ter seu próprio negócio, porém, sua visão nem sempre colaborava para isso. Ela havia se tornado dona de casa, mas sempre desejou ter um trabalho próprio, do qual pudesse se orgulhar. Ao contrário do Leão Covarde, personagem da história do “Mágico de Oz” que buscava coragem, Luíza era destemida, só precisava de orientação, assim como o personagem Espantalho.

A história dela percorre um caminho de tijolos que iniciou ainda na década de 80. Foram várias tentativas empreendedoras e em cada uma vivenciava um desafio diferente: concorrência, falta de conhecimento de gestão, carga tributária alta, irregularidades e tantas outras. Assim como o caminho de Dorothy, a protagonista da história do Mágico de Oz, o mundo dos negócios é cheio de aventuras. Altos e baixos. Porém, Luíza mantinha acesa a vontade de empreender e em busca desse sonho ela persistia incessantemente. Daria certo? O quê observar para não cometer os mesmos erros do passado?

A viagem em busca do Grande Oz

“As folhas aqueceram a menina e tornaram mais confortável a sua cama, e ela dormiu profundamente até de manhã. Quando o dia raiou, a menina lavou o rosto num riachinho e, pouco depois, todos retomaram o caminho para a Cidade das Esmeraldas” (Baum, 2013, p. 35).

Tanto ela quanto o marido Eliseu Barcelos têm origens simples. Mãe de Joaquim e Gustavo, Luíza destacava-se pela criatividade e o dom artístico. O primeiro investimento aconteceu na década de 80. Com a ajuda de Eliseu, ela desenvolveu uma produção caseira de cestas de páscoa, que vendia para supermercados da região. No entanto, com o passar dos anos, o negócio se tornou menos rentável. As cestas eram mais caras do que a da concorrência, o que desencadeou o desinteresse dos varejistas locais pelo produto.

Na década de 90, como sempre gostou de artesanato, decidiu investir em alguns cursos na área. Inicialmente aprendeu bordado em ponto cruz. Como era um processo manual ela podia cobrar valores mais altos. Em seguida, investiu na pintura em vidros, mas Luíza não contava com um detalhe: a concorrência. Com o passar do tempo, outras pessoas se aperfeiçoaram, e o que antes era uma exclusividade, agora passou a ser comum. E essa foi a segunda tentativa empreendedora que fracassou.

Como Dorothy, Luíza buscou novos caminhos. Do artesanato foi para a cozinha. No final da década de 90 abriu a confeitaria “Doce Pecado”, em sociedade com a sua sobrinha, Maria Alice Ferreira. Porém, a falta de conhecimento e preparo para administrar a confeitaria acabou por comprometer o sucesso do empreendimento. Luíza era a única confeitadeira e recebia ajuda de familiares quando necessário. A sobrinha cuidava da limpeza e do atendimento. Os preços dos produtos eram sempre definidos pelo valor cobrado pela concorrência. Não eram considerados os custos de produção, não havia negociação com os fornecedores e as compras eram feitas em atacadistas da região, os quais nem sempre possuíam bons preços. Por erro de cálculos, muitas vezes precisavam repor o estoque em varejistas próximos, aumentando ainda mais o custo. Além disso, Luíza estava sobrecarregada com as atividades de dona de casa, o trabalho na confeitaria e suas obrigações de mãe. O negócio se tornou inviável, tanto pelas falhas administrativas, quanto pelo desgaste que ela estava sofrendo. Depois de 6 meses as sócias decidiram desfazer o negócio. Esse foi mais um capítulo na vida de empresária de Luíza Barcelos. Será que ela desistiria agora? Dorothy e Luíza eram protagonistas de duas histórias diferentes, mas ambas precisavam encontrar o seu caminho.

Rumo ao sul

“... E o Espantalho completou: – Se Dorothy ficasse feliz de viver na Cidade das Esmeraldas, todos poderíamos estar contentes juntos” (Baum, 2013, p. 89).

Após uma longa conversa com seu marido e filhos, Luíza decidiu que o melhor a fazer era montar o seu próprio negócio em um dos cômodos do lar, dessa forma não precisaria se preocupar com deslocamento e poderia continuar com suas funções domésticas.

Para a reforma ela utilizou o dinheiro que havia restado da confeitaria e contou com a ajuda do esposo, que é construtor civil. Agora o investimento era uma loja de artigos para decoração e artesanato. A escolha do nome veio dos filhos, e assim, em 2000, surgiu a “Leve Arte”. O nome tem duplo significado: a palavra “leve”, relacionada com o conceito de levar, comprar, mas também com a ideia de itens discretos e de bom gosto.

Por causa da experiência com a “Doce Pecado”, dessa vez Luíza não queria investir no registro da empresa. Ela achava a carga tributária muito alta para pouco retorno. Por esse motivo, decidiu começar suas atividades sem registrar a empresa. Com isso, os primeiros empecilhos começaram a surgir. Ela precisava encontrar fornecedores alternativos que não exigissem o CNPJ, o que a deixou extremamente dependente de alguns. Estes, muitas vezes, ofereciam produtos de baixa qualidade. Percebendo o problema, foi em busca de algum que lhe oferecesse aquilo que procurava, além disso, começou a viajar para buscar novos produtos.

As pessoas buscavam a loja para comprar presentes para seus familiares, principalmente perto de datas comemorativas. O principal diferencial da “Leve Arte” era o horário de atendimento: Luíza não se importava em atender clientes em horários alternativos, o que proporcionou um aumento nas vendas e clientes fiéis. Assim, a empresária percebeu que era hora de regularizar o negócio para expandir as vendas. Buscou a ajuda de um contador, que tomou conta de todo o processo de criação do CNPJ (bem, Luíza achou que ele havia tomado conta disso..).

O ciclone

“Num primeiro momento, ela se perguntou se a casa iria se despedaçar quando tornasse a cair no chão; mas, com o passar das horas, como nada de terrível acontecia, parou de se preocupar e resolveu esperar com toda a calma para ver o que o futuro iria lhe trazer” (Baum, 2013, p.12) .

Para manter a casa em pé e seguir com o crescimento, Luíza decidiu fazer uma série de mudanças: físicas e estratégicas. O primeiro passo foi reformar a “Leve Arte” e melhorar a estrutura. A empresária queria que a loja representasse o conceito de arte e que passasse a ideia de criatividade. Ela tinha um balcão personalizado de cimento branco com o decalque de plantas, feito por ela, o marido e os filhos. Também costumava fazer exposição em antigos pés de máquinas de costura, os quais pintava e decorava para que se tornassem aparadores. A loja ainda contava com uma prateleira suspensa por cabos de aço, que ficava na entrada e servia como vitrine. Além disso, foi colocado um portão bem em frente à entrada da loja. Além das mudanças físicas, Luíza finalmente registrou a empresa.

Apesar da aparente calma, um novo ciclone surge e bagunça tudo novamente. Devido à um erro do contador, a “Leve Arte” não foi registrada no sistema do SIMPLES Nacional, que facilitaria o pagamento dos impostos e reduziria a carga tributária total. Estava praticamente inviável seguir com o negócio e foi assim que optou por trabalhar de forma irregular novamente. No entanto, a decisão não durou muito. Luíza estava dentro do ciclone. A empreendedora sentia-se frustrada e não desejava retroceder depois de tudo que havia alcançado. Ela conheceu um contador na região que atendia microempresas. Após reunir-se com ele, Luíza compreendeu melhor o que havia acontecido e decidiu tentar mais uma vez! Com o novo cadastro ela passou a ter mais facilidades em relação às questões legais e a carga de tributos se tornou acessível. Ufa! Problema da regularização finalmente resolvido. Luíza finalmente experimentava agora o seu melhor momento com a “Leve Arte”.

O campo das papoulas da morte

“Para trás ficava a floresta que tinham cruzado em segurança, apesar de todas as dificuldades por que passaram. Mais à frente ficava uma região linda e ensolarada que parecia convidar todos para seguirem até a Cidade das Esmeraldas. É bem verdade que ainda precisavam atravessar um rio largo para chegar àquelas paragens tão lindas” (Baum, 2013, p. 39).

Um dos problemas da “Leve Arte” era o fluxo de pessoas. A loja estava localizada próxima de vias de grande fluxo e a região havia sido revitalizada pela prefeitura há pouco tempo. Apesar disso, a rua em frente à loja era uma das poucas que não estava asfaltada. Para amenizar o problema, e com pouco dinheiro para investir em divulgação, Luíza pediu o apoio de uma vizinha. Catarina Corrêa morava em uma casa na esquina com a avenida principal e cedeu o muro para que a amiga pudesse divulgar a “Leve Arte”. No muro ela colocou a logomarca da empresa e uma seta indicando a localização. O resultado foi positivo, mas a travessia ainda era longa.

Mesmo tendo feito um curso “Aprender a empreender”, de 15 horas, pelo SEBRAE, ela não conseguia assimilar e aplicar os conceitos de gestão. A precificação dos produtos era feita de forma inadequada, confundia suas contas pessoais com as da empresa e frequentemente recorria ao marido para reinvestir no estoque. A divulgação era feita de forma inadequada, contava apenas com a propaganda

boca-a-boca e com o muro pintado na casa da vizinha. Além disso, investiu em panfletagem e divulgação com carro de som. Os panfletos quase não foram distribuídos e o carro de som foi usado em poucas ocasiões. O atendimento era bom, mas como ela não possuía nenhum funcionário, por vezes ficava sobrecarregada e não conseguia dar a devida atenção aos clientes.

A região se desenvolveu e empresas de grande porte começaram a se estabelecer na vizinhança: shoppings, hipermercados e uma loja de departamentos. Algumas ruas deixaram de ser exclusivamente residenciais e passaram a ter um grande número de pequenas lojas, que assim como a Leve Arte, surgiram em cômodos das antigas residências. O faturamento costumava ser de R\$ 3.000,00 mensais bruto e com este novo cenário reduziu para R\$ 500,00. Depois de 10 anos, em 2010, Luíza decide fechar a loja novamente.

Ainda nos campos das papoulas da morte

“Carregaram a menina adormecida até um lugar bonito à beira do rio, a uma distância suficiente do campo de papoulas para que parasse de respirar o veneno das flores, e ali a estenderam suavemente na relva macia e ficaram esperando que a brisa fresca a fizesse acordar” (Baum, 2013, p. 43).

Passaram-se 3 anos. Um dia, conversando com o marido Eliseu, Luíza destacou as mudanças pelas quais a região havia passado nesse período: construtoras estavam investindo na área e condomínios estavam surgindo. Em frente à sua casa, um condomínio residencial de dois blocos e oito andares abrigaria cerca de 96 famílias. O condomínio tem o acesso principal voltado para a rua paralela. Além disso, um pequeno prédio também estava sendo construído. O bairro estava sendo cada vez mais valorizado. Novos grandes supermercados se instalavam no local, e até mesmo um shopping. A área que antes era residencial, passava agora a ter características comerciais. Muitas pessoas haviam transformado suas casas em lojas, principalmente voltadas para o público da classe C, que até então era maioria na região.

O antigo local da “Leve Arte” fica próximo da BR 101, onde a prefeitura estuda mudanças no fluxo dos carros, o que aumentaria o trânsito ali. Entretanto, estas mudanças são incertas e dependem de questões financeiras e políticas. Além dos fatores referentes à localização, o público do bairro estava mudando. Observava-se que o perfil socioeconômico dos novos moradores era de classe B. Pareciam mais exigentes e tinham condições financeiras um pouco melhor.

Luíza estava inquieta. A Doroty adormecida dentro dela, sempre em busca do seu caminho, voltava a renascer.

A maravilhosa Cidade das Esmeraldas de Oz

“...os grandes olhos da Cabeça piscaram e tornaram a olhar ansiosos para ela, como se o Grande Oz sentisse que fazer o que ele pedia só dependia da vontade dela” (Baum, 2013, p.55).

Um pensamento não saía da cabeça de Luíza: reinaugurar a “Leve Arte”! Não queria tomar a decisão sozinha, pois sabia que as mudanças afetariam toda a família.

- E se eu inaugurasse a “Leve Arte”? – disse Luíza para a família, sem acreditar no que havia acabado de pronunciar.

Todos eram favoráveis à decisão de retomar as atividades da loja, mas ao mesmo tempo acreditavam que era preciso fazer algo diferente dessa vez. Joaquim alertou a mãe:

- Eu não entendo muito, mãe, mas será que para dar certo a senhora não deveria mudar algumas coisas? Eu vejo que a senhora tem uma ideia sobre a loja e que talvez os clientes não percebam o mesmo...

Foi quando Eliseu resolveu se pronunciar:

- Se é o que você quer, você sabe que eu e os meninos vamos apoiar. Só que já está mais do que provado que precisamos mudar nossa forma de encarar a loja, Luíza. Tem ideia do que fazer para dar certo dessa vez?

Luíza suspirou e falou:

- Eu não tenho certeza. Tem tanta coisa para considerar... Não sei exatamente como começar, mas sei que não posso cometer os mesmos erros...

Pensativa, ela fita a janela de casa, e mesmo sem conhecimento ela sabe que precisa pensar estrategicamente. Mas quais os primeiros pontos que um empreendedor necessita para elaborar sua estratégia? Como alinhar o marketing à ela? Seria essa a sua chance de “voltar para casa”, como Doroty de o “Mágico de Oz”?

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais do Caso

A história retrata o desejo de uma microempresária, com pouco conhecimento de gestão, em abrir o seu próprio negócio. Baseado nas experiências anteriores fracassadas e no novo cenário que se desenha, o caso tem como objetivo oferecer aos alunos vivência nas situações relacionadas ao empreendedorismo e na identificação de falhas cometidas pela personagem. A proposta é fazer com que os estudantes se coloquem na posição de gestores da empresa para interpretar o dilema: quais os primeiros pontos que um empreendedor necessita para elaborar sua estratégia? Como alinhar o marketing à ela? O caso propõe uma discussão de estratégias iniciais voltadas ao empreendedor.

Utilização Recomendada

O presente caso de ensino visa auxiliar os professores na discussão em sala de aula sobre um tema tratado ainda com certa dificuldade: a falência de microempresas. O fechamento de pequenos estabelecimentos ocorre frequentemente e está muito próximo da realidade do aluno, seja ele vivenciando o problema, ou conhecendo alguém que passa ou já passou pela situação. A falta de preparo e conhecimento dos empresários, entre outros problemas são debatidos no caso. Como fazer o aluno pensar estrategicamente e identificar falhas? Mais do que isso, como fazê-lo antecipar os equívocos cometidos em pequenos negócios? Identificar os erros, oportunidades e as soluções para as situações vivenciadas pelos gestores é fundamental para a formação de profissionais. Este caso foi desenvolvido para aplicação em cursos de Graduação em Administração de Empresas e Marketing. Pode ser abordado em disciplinas como Empreendedorismo, Gestão de pequenos negócios e Administração Mercadológica.

Fontes de Dados

Os dados para o desenvolvimento deste caso foram obtidos através de entrevista com a empresária e sua família. Além disso, pode-se considerar que o caso é oriundo de Observação Participante, visto que o pesquisador atuou no desenvolvimento da empresa. Os nomes dos personagens são fictícios.

Tópicos Pedagógicos

Como forma de aplicação do caso, sugere-se o seguinte roteiro:

Etapas de aplicação	Atividade	Tempo
Etapa 1	Leitura individual do caso em sala de aula	10 minutos
Etapa 2	Apresentação resumida da história do Mágico de Oz à turma (slides, leitura de trechos, vídeos, etc...), para fazer a relação do caso com a literatura	15 minutos
Etapa 3	Formação de grupos (não mais que 4 alunos) e explicação da atividade	5 minutos
Etapa 4	Desenvolvimento das questões do caso. O professor auxilia nas dúvidas e ajuda a promover as discussões. Além disso, sugere-se que cada grupo prepare um material para apresentação (cartaz, post it, slides, mapas mentais, desenhos...). Uma sugestão ao professor é instigar a criação de um material inspirado na obra "O Mágico de Oz" (Ex.: os tijolos amarelos)	60 minutos
Etapa 5	Apresentação dos materiais produzidos pelos alunos. Estipule o tempo conforme o tamanho da turma. Sugere-se 15 minutos de apresentação para cada grupo expor as ideias principais	15 minutos por grupo
Etapa 6	Sugestão: Para fazer o encerramento das discussões, exiba um vídeo curto sobre microempreendedorismo e marketing. Por exemplo: "Aula Show de Empreendedorismo com Valdir das Pipocas: Marketing" (Pavanelli, 2018) ou "1 Erro Comum De Muitos Empreendedores Iniciantes: Marketing Digital" (Rocha, 2018)	10 minutos

Caso seja de interesse do professor, ao final da aplicação do caso, pode-se relatar que a "Leve Arte" foi encerrada em setembro de 2016, pois as vendas não tiveram um bom desempenho. Atualmente Luíza produz doces em períodos comemorativos.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Questão 1

Doroty, personagem do Mágico de Oz, passa por diversas situações até conseguir encontrar o caminho de casa. Para Luíza Barcelos, personagem do caso, o caminho de casa é representado pelo desejo de abrir o seu negócio. Identifique na história, de forma cronológica, os principais erros de gestão cometidos no caminho empreendedor de Luíza. Considere cada etapa, como um “tijolo amarelo”.

Questão 2

Há mais de 50 anos Peter Drucker desenvolveu a Direção por Objetivos, uma forma de envolver melhor as pessoas para a elaboração das metas da empresa. Considerando os conceitos relacionados a empreendedorismo e objetivos do negócio (SERTEK, 2012), cite e comente as principais áreas-chave que o empreendedor deve observar. Em seguida, crie diretrizes para cada uma delas considerando a nova realidade da “Leve Arte”.

Questão 3

Segmentação é uma das estratégias adotadas por gestores para direcionar suas ações. Baseado nisso, apresente definições de segmentação de mercado, descreva sua importância para o desenvolvimento de estratégias e aponte como a “Leve Arte” pode se beneficiar disso.

Questão 4

O plano de marketing é um documento estratégico corporativo e não há um modelo padrão a ser seguido. Pensando nisso, cite as principais informações que devem conter em um Plano de Marketing e estruture uma proposta adequada ao porte da “Leve Arte”. Não esqueça de, primeiramente, elaborar a missão, visão e um slogan para a loja que reflita o posicionamento estratégico e que sejam coerentes com os objetivos, estratégias e plano de ação sugeridos.

GUIA TEÓRICO PARA USO DO CASO

Resposta para a questão 1

Tijolo Amarelo 1 - O caminho de tijolos da microempresária Luíza Barcelos inicia na década de 80 com a venda de cestas de páscoa. Sua primeira dificuldade administrativa refere-se a concorrência com os supermercados da região e a falta de um diferencial para os seus produtos, que agregassem valores a eles.

Tijolo Amarelo 2 - Já na década de 90, a empreendedora resolve investir no artesanato, mas novamente ela não percebeu que precisava investir não só em capacitação técnica para o desenvolvimento do trabalho, como também investir em estratégias para aumentar a venda e diferenciar-se no mercado. A concorrência a fez desistir novamente.

Tijolo Amarelo 3 - No final da década de 90 ela resolve ir para outro ramo de atividade. Em sociedade abre uma confeitaria, a “Doce Pecado”. Entretanto, não havia estratégia de divulgação, controle de estoque, gestão de custos e preços, negociação com fornecedores, além da má divisão dos recursos humanos.

Tijolo Amarelo 4 - Em 2000 o novo caminho de Luíza inclui a inauguração da “Leve Arte”, loja de artigos para presentes e decoração. Nessa etapa os problemas giram em torno das questões sobre a regularização da empresa, especialmente a carga tributária e a desinformação sobre o Simples Nacional. Além disso, a falta de uma gestão correta incluindo finanças, estratégias de divulgação de marketing, controle de estoque, concorrência de grandes lojas, entre outros problemas, faz com que em 2010 o inevitável ocorra: o fechamento da “Leve Arte”.

Tijolo Amarelo 5 ao infinito - Por fim, a história nos leva a pensar sobre as mudanças sociais da região, considerando o cenário do ano de 2013: aumento da população; nova classe social se estabelece no bairro; a área comercial está mais desenvolvida; modificações na rota do trânsito, que aumenta o fluxo de veículos, e conseqüentemente de pessoas pelo local. Com essas mudanças, novas oportunidades surgem.

Resposta para a questão 2

Uma forma de definir os objetivos da empresa, segundo Sertek (2012), é analisando:

- Marketing: Consumidor, quem é, onde está, quais seus hábitos? Qual segmento de mercado pertence?
- Inovação: No produto, serviço, localização de mercado, comportamento dos clientes, etc...
- Organização do pessoal: Recursos humanos que o negócio necessita.
- Recursos materiais e financeiros: Estratégia de trabalho para atrair esses recursos.
- Produtividade: Definir níveis de desempenho e resultados esperados para cada um dos recursos.
- Responsabilidade social: Cooperar para a construção da sociedade.
- Nível de lucro: Para manter-se e crescer ao longo do tempo.

Sugere-se as seguintes diretrizes para a “Leve Arte” (Figura 1), conforme as áreas-chave definidas por Sertek (2012):

Área-chave	Diretrizes
Marketing	Atender aos consumidores do bairro onde se encontra a loja, em sua grande maioria pertencentes à classe B, antevendo suas necessidades de artigos para decoração, seja para seus próprios lares ou para presentear amigos e familiares
Inovação	Oferecer produtos exclusivos e de bom gosto, com variedade de cores e formatos
Organização do pessoal	Promover um ambiente de trabalho agradável e de qualidade, que seja refletido no atendimento prestado aos clientes
Recursos Materiais e Financeiros	Buscar, junto às fontes provedoras, materiais com custo benefício satisfatório, ou seja, de menor custo e alta qualidade. Da mesma forma, os recursos financeiros devem ser adquiridos com o máximo possível de vantagem para o empreendedor (com juros menores, em caso de empréstimo ou financiamento)
Produtividade	Estabelecer uma média de atendimento de 10 clientes por dia
Responsabilidade Social	Manter a loja em funcionamento gerando emprego e renda para o bairro
Nível de lucro	Alcançar um lucro médio mensal de R\$ 5.000,00

Figura 1- Objetivos das Áreas-chave da “Leve Arte”

Resposta para a questão 3

A segmentação de mercado pode ser definida como um processo que divide o mercado em grupos de compradores com necessidades, desejos, valores e comportamento de compra similares (Churchill Jr & Peter, 2012). Um dos principais objetivos da segmentação de mercado é observar o comportamento do consumidor (Ogden & Crescitelli, 2007). Além disso, a segmentação permite identificar o perfil de consumidores distintos. Assim, é possível ofertar ao consumidor produtos certos que promovam uma associação em suas mentes (Kotler & Keller, 2012) e que os diferencie da concorrência. Pridmore e Hämäläinen (2017) destacam o quanto as estratégias de segmentação de marketing atuais devem considerar as mídias sociais e suas possibilidades de interação com os consumidores. Nesse sentido, Linton e Solomon (2017) corroboram e discutem a importância da inovação e da tecnologia no empreendedorismo de pequenos negócios.

A “Leve Arte” pode utilizar da segmentação de mercado definindo claramente qual público ela pretende atender. Dessa forma, Luiza, a proprietária, direcionará os seus produtos, conforme o desejo desses clientes. Além disso, a segmentação permite que ela direcione os seus esforços de divulgação de forma condizente com o público escolhido, principalmente considerando as estratégias em redes sociais (Pridmore & Hämäläinen, 2017). Num primeiro momento, considerando a nova realidade do bairro exposta no caso, com um público passando da classe C para a classe B, sugere-se segmentar os produtos ofertados pela Leve Arte considerando o público da classe B e que sejam moradores do bairro. Para compreender melhor os hábitos dos consumidores da região, sugere-se a aplicação de uma pesquisa de mercado. Assim, é possível identificar quais as necessidades, o estilo e o desejo dos consumidores locais em relação a uma loja como a “Leve Arte” e definir adequadamente a sua estratégia.

Resposta para a questão 4

Considerando as informações expostas no caso, sugere-se:

Missão “A missão da organização está ligada diretamente aos seus objetivos institucionais, aos motivos pelos quais foi criada e que representam sua razão de existir” (Mattar, 2011, p.172).	<i>Oferecer uma variedade de produtos de decoração para casas e apartamentos diferentes dos encontrados na região, além de opções de presentes a preços acessíveis.</i>
Visão “Trata-se de ver onde a organização quer chegar, e como fará e que meios utilizará para alcançar esse objetivo” (Kunsch, 2003, p.252).	<i>Ser uma loja de decoração e presentes estabelecida no mercado, com um portfólio de produtos de qualidade com características únicas e lembrada pelo público por esse diferencial.</i>
Slogan “... é criar uma frase marcante que será uma referência para a marca ou produto, ou ainda que reforçará a memória do público-alvo do produto” (Waltrick, 2015, p. 92).	<i>A sua decoração com um toque a mais de arte.</i>

Figura 2 - Missão, Visão e Slogan da “Leve Arte”

O Plano de Marketing é uma ferramenta de gestão que permite traçar o perfil do consumidor, tomar decisões com relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao seu mercado, ou seja, ações necessárias para a satisfação de seus clientes e o sucesso de seu negócio (Gomes, 2005). Para Dias et al. (2010) um plano de marketing deve conter: páginas de apresentação, descrição geral, objetivos, estratégias, implementação, análises e resumos. Já Hisrich, Peters e Sheperd (2014) sugerem um plano de marketing com as seguintes seções: análise da situação (histórico do empreendimento, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do mercado e análise da concorrência); Objetivos e metas de marketing; estratégias de marketing e programas de ação; Orçamentos e Controles. No quadro 1 segue o Plano de Marketing considerando os aspectos de ambos os autores (Dias et al. 2010; Hisrich, Peters & Sheperd, 2014).

Quadro 1 – Plano de Marketing da “Leve Arte”

Seção	Ações
Descrição geral	<p>Empresa do ramo de artigos de decorações e presentes para casas. Atuou 10 anos no mercado, quando acabou encerrando suas atividades em 2011. 3 anos depois retorna ao mercado e busca um novo posicionamento e estratégia.</p> <p>Sua área de atuação é Florianópolis, Santa Catarina, onde possui uma loja física instalada como único ponto de venda. Os valores dos produtos estão entre R\$ 10,00 e R\$ 300,00. Os potenciais clientes são moradores do bairro, principalmente da classe B e os principais concorrentes são: Havan; Giassi; Lojas do Shopping Ideal.</p> <p>As principais ameaças ao negócio são: Economia, aumento de taxas de importação (boa parte dos produtos são importados); problemas de saúde (considerando que não há outra pessoa para cuidar da loja); a mudança no trânsito da região não ser aprovada; aumento do custo dos imóveis dificultando a chegada de novas famílias; chegada de outras grandes lojas na região que atuem com mercadorias similares.</p> <p>Como estratégia de comunicação e marketing, a empresa, durante os seus anos de atuação, realizou apenas a divulgação da marca através de uma pintura em um muro próximo ao estabelecimento. Não há divulgação em rádios, jornais, internet ou qualquer outro canal. A propaganda boca-a-boca é a única forma de divulgação.</p>
Objetivos	<p>Objetivos do Plano de Marketing da “Leve Arte” são:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamento de marca; ▪ Presença de marca; ▪ Aumentos nas vendas; ▪ Fidelização de clientes.
Estratégias	<p>Posicionamento de marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação da logomarca baseada na missão, visão e slogan da empresa. A logomarca será exposta na fachada principal da loja, juntamente com o slogan criado e em um outdoor. ▪ Confecção de embalagens de presentes com a logomarca da loja e slogan. ▪ Panfletagem no bairro. <p>Presença de marca:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cadastro na ferramenta gratuita Google Meu Negócio, que permite a visualização da empresa no Google Mapas quando uma pesquisa é realizada na região. ▪ Criação de perfis nas redes sociais (Facebook e Instagram), com postagens regulares e layout produzido especialmente para as mídias.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de galeria de produtos na ferramenta “Loja’ no Facebook. ▪ Patrocínio de eventos culturais que ocorrerem no bairro ou região que está localizada a loja. ▪ Investimentos em mídias: anúncios e rádio local e investimento em mídias pagas nas plataformas Facebook e Google Adwords. ▪ Utilização de estratégias de “remarketing” para os visitantes do site. ▪ Exposição de peças em eventos ou feiras organizadas no bairro. <p>Aumentos nas vendas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoções em datas comemorativas como Dia das Mães, Dia dos Pais, Natal, Páscoa, Dia dos Namorados, Dia do Consumidor, Black Friday, divulgadas nas redes sociais, anúncios de rádio e por meio de panfletos distribuídos no bairro. ▪ Investimento na vitrine da loja, mostrando as principais novidades da semana. <p>Fidelização de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Investimento em Marketing de Relacionamento. Considerando que a empresária não tem recurso financeiro suficiente para investir em sistemas de e-mail marketing, entre outros, a proposta é utilizar uma planilha de Excel, contendo dados como: Nome, Telefone, Endereço, Aniversário, e-mail. ▪ Utilização de ferramentas gratuitas de Inbound Marketing, como Mailchimp (para automação de e-mails) e o G-Suit, pacote de softwares da Google que permite desenvolvimento de planilhas e até mesmo automações de e-mail em uma versão free. ▪ Considerando que o público-alvo da “Leve Arte” são os novos moradores dos condomínios residenciais da região, Luíza poderia criar com a ajuda de seus filhos uma automação de e-mails dando dicas de decoração para casa. ▪ Desenvolver métodos que aumentem a aproximação com o cliente no ponto de venda. Em alguns casos sugere-se mudanças de layout, de modo a facilitar a visualização dos produtos; organizar a loja em nichos de produtos; Desenvolver kits com preços mais atrativos.
Orçamento disponível	<p>Orçamento previsto para 6 meses:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de redes sociais e geração de conteúdo: R\$ 500,00 ▪ Investimento em anúncios no Google Adwords e Facebook: R\$ 500,00 ▪ Outdoor em ponto estratégico próximo à BR: R\$ 1.000,00 ▪ Patrocínio (Apoio) de eventos locais: R\$ 300,00 ▪ Nova fachada da loja: R\$ 5.000,00 ▪ Panfletagem no bairro: R\$ 200,00

NOTA

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

Referências

- Baum, L.F. (2013). *O Mágico de Oz*. 1 ed. São Paulo: Zahar Antigo.
- Churchill, G.A & Peter, J.P. (2012). *Marketing: criando valor para os clientes* - 3. ed. / 2012, São Paulo, SP: Saraiva.
- Cortazio, d. (2016). Tim Ferris: 5 lições de marketing e empreendedorismo. <https://www.youtube.com/watch?v=cp4qf1bibpc>_Acesso 20 mar. 2018.
- Dias, S. R., & et al. (2010). *Gestão de Marketing: Professores do Departamento de Mercadologia da FGV – EAESP e Convidados*. São Paulo: Saraiva.
- Drucker, P. F. (2002). *Introdução à Administração*. São Paulo: Thomson.
- Gomes, I.M. (2005). *Manual Como Elaborar um Plano de Marketing*. Belo Horizonte: SEBRAE/MG.
- Hisrich, R.D., Peters, M.P. & Sheperd, D.A. (2014). *Empreendedorismo*. 9.ed. Amgh Editora.**
- Kunsch, M.M.K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4 ed. São Paulo: Summus.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Administração de marketing* - 14.ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil.
- Linton, J. D., & Solomon, G. T. (2017). Technology, Innovation, Entrepreneurship and The Small Business-Technology and Innovation in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 55(2), 196–199.

- Mattar, F.N. (2011). *Administração de varejo*. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ogden, J. R; Crescitelli, E. (2007). *Comunicação integrada de marketing: conceitos, técnicas e práticas*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil.
- Pridmore, J., & Hämäläinen, E. (2017). Market Segmentation in (In)Action: Marketing and “Yet to Be Installed” Role of Big and Social Media Data. *Historical Social Research*, 42(1), 103–122.
<https://doi.org/10.12759/hsr.42.2017.1.103-122>
- Sertek, P. (2012). *Empreendedorismo*. Curitiba: InterSaberes.
- Waltrick, H. (2015). *Be Branding: Marcas e suas marcas*. São Paulo: Clube dos Autores.