

Gestão estratégica de marketing: caso de ensino Quintal Supersaudável

Patrícia Louise Friderichs Rosa¹

Viviane Ceratti Leseux²

Chiara Marieli Cremonese Sehn³

Flávio Régio Brambilla⁴

Resumo: A partir da observação das mudanças no comportamento de consumo de uma parcela da população no sentido de buscar bem-estar através de uma alimentação mais saudável, este caso de estudo demonstra o processo de abertura de um negócio, da categoria mercado, segmentado nesse novo tipo de consumidor. Seu objetivo é que, de forma lúdica e ilustrativa, o aluno se familiarize ao ambiente organizacional, compreendendo o comportamento, as necessidades e os desejos dos consumidores de produtos naturais. No desenrolar do caso, o estudante vai estar apto a identificar e a resolver problemas gerenciais e a lidar com fatores de risco através da utilização das ferramentas de marketing. Desse modo, a partir de situações reais, o estudante poderá criar conceitos, posicionamento e estratégias de marketing e gestão que auxiliem as empresas em seu processo de crescimento.

Palavras-chave: Segmentação de Mercado; Alimentação Saudável; Comportamento do Consumidor.

Strategic marketing management: teaching case of Quintal Supersaudável

Abstract: From the observation of the changes in consumer behavior, we can find a new type of consumer that seeks the well-being through a healthier diet. This case demonstrates the process of start a new business, in the category of supermarkets, segmented in this new type of consumer. The main goal is that, in a playful and illustrative way, the student becomes familiar with the organizational environment, understanding the behavior, needs and desires natural products consumers. In the course of the case the student will be able to identify and solve management problems and to deal with risk factors through the use of marketing tools. So, from real situations, the student can create concepts, positioning and marketing strategies that can help companies in their growth process.

Keywords: Market Segmentation; Healthy Eating; Consumer Behavior

¹ Mestranda do Programa de Pós Graduação Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Especialista em Marketing Estratégico pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Especialista em Gestão de Varejo pelo Centro Universitário do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de São Paulo (SENAC/SP). Graduada em Direito pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Graduada em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Atua como Gestora e Consultora de Marketing e Negócios Internacionais e Advogada Rua. Mal Floriano, 432/sala: 203 CEP: 96810-002 Centro Santa Cruz do Sul/RS patilouise@gmail.com

² Mestranda do Programa de Pós Graduação Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Especialista em Controladoria pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Graduada em Administração pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Bolsista do Programa BIPSS (Bolsas Institucionais para Programa de Pós Graduação da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

³ Mestranda do Programa de Pós Graduação Mestrado Profissional em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Licenciada em Educação Profissional - Formação Pedagógica pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Especialista em Marketing Estratégico pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Graduada em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

⁴ Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Mestre em Administração e Negócios: Marketing pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Especialista em Gestão Organizacional pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial Administração e Negócios do Rio Grande do Sul (SENAC/RS). Especialista em Educação à Distância pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial Administração e Negócios do Rio Grande do Sul (SENAC/RS). Especialista em Gestão Organizacional pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Especialista em Recursos Humanos pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Graduado em Direito pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Graduado em Administração pela Universidade Luterana do Brasil (ULBRA). Professor e Coordenador Adjunto do Mestrado em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

1 Introdução

A comida sempre teve um papel importante nas sociedades. A alimentação em grupo é um dos fatores principais que definem o Homem como um ser social. Quem nunca ouviu a máxima *você é aquilo que come?* E o ser humano, em geral, está comendo mal. A grande maioria dos problemas de saúde atualmente estão associados principalmente ao estresse, à pressão da rotina do dia a dia e à alimentação de baixa qualidade. As mudanças na produção e no ato de comer refletem o ritmo agitado da vida moderna no qual as pessoas passam muito tempo no trabalho, diminuindo o tempo para as refeições, pois esse tempo acaba servindo para diversas outras atividades. E esse estilo de vida, que não é característico apenas do brasileiro e que pode ser observado em boa parte do mundo, fez com que os problemas de saúde decorrentes da má alimentação e do consumo excessivo de produtos industrializados, como obesidade e problemas cardíacos, aumentassem exponencialmente (CUNHA, 2015).

Em meio a esse cenário, encontra-se a Dani, uma jovem de 28 anos, formada em Administração, empresária, representante de vendas e com perfil empreendedor. Como uma boa empreendedora, ela é inquieta, curiosa e está sempre de olho nas movimentações do mercado para que possa cada vez mais aplicar na sua vida real os conhecimentos que recebeu na faculdade vindos de Drucker, Porter, Kotler, entre tantos outros.

Após sofrer meses a fio com disfunções intestinais, a Dani foi diagnosticada portadora da Doença de *Crohn*, que é uma séria doença inflamatória no trato gastrointestinal. E, para a surpresa de nossa administradora, como parte fundamental do tratamento, foi prescrita uma dieta bastante restritiva, pois ela deveria evitar ao máximo consumir produtos derivados do leite, produtos embutidos, entre outros. E o que mais causou espanto é que seu médico disse que esse tipo de doença e alergias alimentares são cada vez mais comuns. Ele acredita que seja pelo fato de que, desde muito pequenas, as crianças estão expostas à alimentação industrializada. Então ela começou a lembrar a alimentação que teve em Boqueirão do Leão, uma cidade do interior do Vale do Rio Pardo, onde seus pais eram agricultores. Sua alimentação era basicamente o que era produzido no quintal de sua casa, as verduras e legumes vinham da horta; as frutas, do pomar; e a carne, de um pequeno rebanho que era utilizado para a subsistência da família. Nesse momento, ela percebeu que, de fato, seus problemas intestinais só apareceram depois que ela veio para a cidade cursar a faculdade, desde então, sua alimentação nunca mais tinha sido a mesma.

Nossa empreendedora já vinha percebendo que, mesmo nos dias de hoje, em que os brasileiros consomem uma excessiva quantidade de produtos processados, principalmente nos grandes centros urbanos, houve também, em contrapartida, um aumento considerável de consumidores que valorizam uma alimentação mais natural, mais saudável. Assim, animada e otimista, ela saiu em busca de sua nova dieta alimentar, foi então que nossa empresária, mais uma vez, se surpreendeu! A busca pelos produtos não estava sendo prática, pois ela não encontrava todos os produtos de que precisava em um mesmo lugar; ela precisava ir a, no mínimo, três lugares diferentes: padaria, feira rural e supermercado, para poder abastecer a casa com os produtos apropriados à sua nova dieta. E, infelizmente, sua rotina não permitia essa perda de tempo!

2 O Mercado da Alimentação Saudável

A partir das dificuldades, e aproveitando-se dos conhecimentos que estava adquirindo em uma Especialização *on-line* sobre Gestão de Varejo que estava cursando, resolveu pesquisar mais sobre o mercado da alimentação saudável e sobre o perfil desse tipo de consumidor. Ela percebeu que hoje, com acesso a mais informações e com leis que regulam o mercado, obrigando os fabricantes a informarem os ingredientes dos alimentos, seu valor nutricional e outras informações, a sociedade vem se preocupando mais com o que consome. Além disso, caminha num sentido contrário a *junkie food*, tentando resgatar as formas de consumo mais responsável, em busca de maior qualidade de vida, como é possível perceber no vídeo sobre o Setor de alimentos e bebidas saudáveis (JORNAL DA GLOBO, 2017).

E a pesquisa da Dani não parou por aí, ela consultou sites, nutricionistas, colegas, pesquisas, livros e tudo o mais a que tinha acesso para enriquecer cada vez mais a sua busca. Nessa caminhada, percebeu que, ao contrário das dietas da moda, que são tendências de estação, a preocupação com a alimentação saudável e bem-estar é um movimento irreversível, porque está alicerçada em uma mudança de comportamento mais profunda que vai da construção de um envelhecimento saudável até uma nova forma de se relacionar com o meio ambiente. Ela também descobriu que, apesar da crise, que se intensificou a partir de meados de 2014, não há desaquecimento nesse setor, pois a nova consciência de saúde, qualidade de vida e envelhecimento saudável prevalecem em relação ao fator econômico. Hoje o consumidor prefere investir em produtos que possuem maior valor agregado e mais qualidade a adquirir similares que não tenham perfil saudável.

Em suas pesquisas, ela encontrou muitos números interessantes, mas as informações abaixo a deixaram particularmente animada.

Quadro 1: Alimentação saudável em números

40% da população está acima do peso.
A proporção de jovens com sobrepeso quadruplicou nos últimos 30 anos e chegou a 40% na faixa etária dos 8 aos 18 anos.
30% dos brasileiros têm colesterol acima do recomendado – Sociedade Brasileira de Cardiologia.
Um em cada 600 habitantes é intolerante ao glúten – Acelbra (Associação de Celíacos do Brasil).
8% dos brasileiros se consideram vegetarianos – IBOPE.
O setor de alimentação saudável teve um crescimento de 879% nos últimos 10 anos.
80% dos jovens afirmam em pesquisas procurar alimentos mais saudáveis e mais naturais.
35% dos brasileiros consomem produtos light ou diet.
47% não deixam de consumir produtos saudáveis por causa do preço.
O consumo de sucos naturais aumentou 70% no Brasil – Associação das empresas de Refeições e alimentação.
Frutas, verduras e legumes cresceram em 60% na mesa do brasileiro.
A venda de produtos orgânicos cresce a ordem de 20% - IBD Instituto Biodinâmico.

Fonte: (FOOD MAGAZINE, 2014)

Ela percebeu também que é visível que a busca por uma melhor qualidade de vida, em maior ou menor grau, está presente no cotidiano das pessoas, sendo a alimentação saudável um dos principais pilares

para alcançar esses objetivos. As pessoas buscam uma alimentação preventiva que traga benefícios para a sua saúde, elas querem se sentir bem com o que comem.

Apesar de um mercado em potencial e em franco desenvolvimento, são muitos os desafios para se entrar no mercado, manter-se e divulgar os produtos voltados a esse tipo de público, pois eles geralmente têm um preço superior, se comparados aos produtos convencionais, o que pode ser uma primeira barreira para o crescimento do mercado. O movimento em busca de uma vida mais saudável ainda precisa ganhar força para crescer e atingir uma maior parcela de consumidores, pois ainda não está totalmente amadurecido e, por isso, tem um grande potencial de evolução.

Ainda é preciso superar algumas barreiras e paradigmas culturais como a ideia de que o que é saudável não é saboroso. Porém, no momento em que a população tem mais informações, o mercado amadurece, o consumidor fica mais exigente e as empresas ficam mais competitivas, melhorando os seus produtos.

2.1 As Origens

Pensando na célebre frase do primeiro historiador grego *Heródoto* que diz que é preciso “*pensar o passado para compreender o presente e idealizar o futuro*”, nossa empreendedora foi em busca de mais informação e se perguntou: “*De onde surgiu esse movimento em busca de uma vida mais saudável?! –* Então ela descobriu que esse novo olhar que relaciona alimentação e bem-estar tem sua origem há algumas décadas, com a difusão das informações nutricionais dos alimentos, a proliferação dos cadernos de saúde e o surgimento dos alimentos *diet*, que, de início, eram direcionados a diabéticos, pois não tinham açúcar, depois evoluíram para um sentido de prevenção, a fim de evitar problemas de saúde futuros.

A partir daí, vieram os alimentos *light*, com menos calorias; os fortificados, com mais vitaminas, ferro, ômega-3, com propriedades antioxidantes e os funcionais, que são aqueles alimentos que contribuem para a manutenção da saúde de diversas maneiras: reduzindo o colesterol, ativando funções intestinais, potencializando o gasto calórico, entre outros (SANTOS, 2017).

2.2 Público-alvo

Analisando o surgimento do segmento de alimentação saudável, nossa amiga Dani, como não poderia deixar de ser, fez-se mais um questionamento: “*Quem seria o meu cliente?* - Então ela descobriu que um importante nicho da alimentação saudável é constituído por aqueles que possuem restrições alimentares, formado por cinco grupos principais: os diabéticos, os celíacos, os intolerantes à lactose, os vegetarianos ou veganos, que possuem uma alimentação ainda mais restrita, e o público fitness.

O consumidor da alimentação saudável ainda é predominantemente feminino, mas a diferença entre o número de homens e mulheres na população que opta por essa filosofia de vida vem diminuindo.

Como boa administradora que é, nossa empresária percebeu que, além dos nichos específicos, cada vez mais, a população em geral está buscando esse tipo de produto para se precaver de futuros problemas relacionados com a má alimentação e também como forma de buscar uma alimentação mais saudável, como aquela que ela tinha lá em Boqueirão.

2.3 A Indústria e a Alimentação Natural

Conversando com alguns consumidores desse tipo de produtos, principalmente os que possuem restrições alimentares, nossa empreendedora percebeu que de uns anos para cá a indústria está mais em sintonia com essa demanda crescente e reagiu investindo em produtos especiais como laticínios sem lactose; pães, bolos, massas e bolachas sem glúten; doces com menor teor de açúcar; produtos com redução de sódio e gordura; além de carnes isentas de hormônio; e frutas, verduras e legumes livres de agrotóxicos. A tendência é que, cada vez mais, os consumidores se preocupem com o que estão consumindo e busquem por uma melhor qualidade de vida e longevidade e a indústria atue oferecendo cada vez mais opções para este público.

De olho nesse mercado em expansão, a indústria tenta se adaptar e investe na abertura de novos negócios segmentados nas linhas de bem-estar e alimentação saudável, amparadas na produção de alimentos orgânicos, sem lactose, sem glúten, sem gordura e mais naturais. Considerando um mercado cada vez mais inovador e competitivo, no qual as mudanças são cada vez mais rápidas e dinâmicas, as empresas precisam buscar entender os mercados e os consumidores para proporem novos negócios e continuarem crescendo e expandindo as relações já existentes. Com a expansão do mercado, cresce também a concorrência. Muitas empresas viram uma boa oportunidade de se instalar e crescer; mas, para continuarem existindo diante do aumento dos novos concorrentes no mercado, com produtos similares e em diversas faixas de preço, a diferenciação será a palavra-chave.

Então, mergulhada em um mar de informações sobre alimentação saudável, produtos orgânicos, sem glúten, sem lactose, sem agrotóxicos, entre outros, nossa empreendedora teve o seu momento *Eureka!* Aproveitando um capital que recebeu pela venda de uma antiga empresa de cosméticos que possuía, ela colocou todas essas informações em um plano de negócios e, mesmo em meio à crise que se intensificava cada vez mais, lembrando-se das tardes que brincava no quintal de sua casa lá em Boqueirão, nossa empreendedora resolveu abrir um novo negócio!

3 A Quintal Supersaudável

Contrariando todas as previsões pessimistas e enxergando a crise como uma oportunidade, no dia 1º de junho de 2016, foi inaugurada uma ampla, moderna e aconchegante loja na cidade de Santa Cruz do Sul, no Rio Grande do Sul, a Quintal Supersaudável. Apesar de estar situada no Vale do Rio Pardo, a cidade também é muito próxima do Vale do Taquari. De colonização germânica, Santa Cruz tem aproximadamente 130 mil habitantes e é uma das principais cidades do Rio Grande do Sul. A região é caracterizada pela

diversificação de culturas e de renda, sua economia é baseada em agronegócios (fumicultura principalmente, suinocultura, ovinocultura, avicultura, soja, arroz, etc.) além de ser sede de grandes indústrias de outros segmentos como: borracha, metalurgia, equipamentos eletrônicos, brinquedos, entre outros, com atuação em níveis nacional e internacional, todas oferecendo empregos com bons salários, desde grandes executivos a operários de fábrica (RODRIGUES, 2016).

A loja foi pensada para atender ao público que busca mais saúde, prevenção e qualidade de vida. Mais que uma preocupação com a saúde, o cliente da Quintal busca um estilo de vida de bem-estar, que tem início no cuidado com a alimentação, depois passa a ter mais atenção consigo mesmo, com a família, com a sociedade onde vive, com o planeta em que habita e com vários outros aspectos de sua vida. Esse público é representado, principalmente, por mulheres, na faixa de 20 a 50 anos, pertencentes às classes A e B, em sua maioria, e um pouco menos, na classe C. Essas mulheres geralmente trabalham, são independentes e possuem situação financeira estável (RODRIGUES, 2016).

A loja é ampla, espaçosa, bem iluminada e com uma grande variedade de produtos voltados para a alimentação saudável e está localizada em um ponto estratégico, entre os dois bairros com maior poder aquisitivo da cidade. A loja oferece aos seus clientes, em um só lugar, um mix variado de alimentos e bebidas orgânicos, caseiros, integrais, *diet*, *light*, sem glúten, sem lactose, sem conservantes, possuindo seções de congelados, refrigerados, horta e pomar, grãos e cereais, pães e massas, bebidas, mercearia e *delicatessen* (petiscos e iguarias finas) (RODRIGUES, 2016).

A loja é estruturada por segmentação de produtos, separados por linhas bem identificadas, em que cada produto possui ícones de identificação para auxiliar o cliente na decisão de compra, como: integral, sem açúcar, sem lactose, sem glúten, sem soja. A vitrine é sempre bem organizada com os produtos mais procurados e também os lançamentos dos diversos fornecedores. Nas quartas e sextas-feiras, o destaque fica por conta da feira orgânica ao ar livre em frente à loja, que, diferente das feiras orgânicas municipais, funciona durante todo o horário comercial. A Quintal possui ampla linha de produtos, podendo ser dividida nos seguintes segmentos:

- Linha Congelados: peixes, comidas sem conservantes, comida para veganos, comidas para intolerantes a glúten e lactose;
- Linha Refrigerados: iogurtes, sucos, água, docinhos com menos açúcar, lanches para intolerantes;
- Linha de Horta e Pomar: frutas e verduras orgânicas frescas diretas de produtores certificados da região;
- Linha Grãos e Cereais à Granel: são mais de 50 tipos de oleaginosas, grãos, diversos tipos de granola, sementes e outros;
- Linha Bebidas: leite de vários tipos, sucos orgânicos, integrais e sem açúcar, refrigerantes orgânicos e zero açúcar, água de coco;
- Linha de Pães e Massas: pães integrais, sem glúten, sem lactose, *diet*, caseiros, massas diversas, *cookies*, barrinhas de cereais, etc;

- Linha de Merceria: diversidade em farinhas, açúcar, arroz, feijão, tapioca, grãos, sementes e flocos diversos e
- Linha *delicatessen*: chás, vinhos, geleias sofisticadas e finas para presentes.

Em relação aos concorrentes locais, que são em sua grande maioria supermercados e boutiques de produtos naturais, a Quintal busca se diferenciar pelo ponto comercial, produtos diferenciados, *design* da loja e pelo conceito de Mercado *Gourmet*, com atendimento especializado e personalizado aos seus clientes, que têm a opção de encontrar tudo no mesmo local (RODRIGUES, 2016).

Outro diferencial da empresa é buscar os melhores fornecedores para cada segmento de produto, apostando em parcerias, negociando as melhores condições comerciais e apoio em ações de marketing. Assim, apesar de o estabelecimento possuir um *mark-up* médio superior aos dos mercados tradicionais, que tem seu foco em produtos de primeiro preço, de grande giro, seu preço é bastante competitivo em relação aos concorrentes que possuem boutiques especializadas, onde se encontra um preço mais *premium*. Além disso, a empresa dá preferência aos fornecedores locais a fim de fomentar a economia regional, ajudando as famílias e poupando a atmosfera dos poluentes do transporte (RODRIGUES, 2016).

Nossa empreendedora Dani está muito feliz com a sua loja e com o seu novo padrão alimentar, desde que trocou a alimentação. nunca mais sofreu de disfunções intestinais e a cada dia se sente com mais energia e motivada, tanto que um de seus desejos é que mais e mais pessoas tenham o acesso a uma alimentação mais saudável. Assim, ela resolveu que, mesmo tendo um preço *premium* em relação aos mercados tradicionais, ela faz questão de buscar fornecedores com melhores condições de preço e prazo a fim de poder oferecer produtos de qualidade com preços competitivos. Ela faz parcerias com pequenos produtores rurais, vizinhos lá de Boqueirão, para fornecer produtos orgânicos livres de agrotóxicos com exclusividade. Desse modo, consegue preços mais em conta do que se fossem oferecidos nos mercados tradicionais; pois, quando estes possuem produtos dessa natureza, acabam passando por muitos atravessadores, encarecendo o produto.

3.1 O Futuro da Quintal Supersaudável

Após completar o seu primeiro aniversário, a Quintal já conquistou um bom número de clientes ativos e a empresa atingiu seu ponto de equilíbrio; porém, para aumentar o ticket-médio de compra e transformar a empresa em um negócio rentável, os desafios de nossa empreendedora ainda são muitos. Acompanhar as tendências e focar nas oportunidades que surgem será fundamental para o sucesso do empreendimento.

Nossa empreendedora tem consciência de que, com o crescimento da concorrência, avaliar não só os aspectos sócio-demográficos, mas questões mais subjetivas, não tão fáceis de serem mensuradas, entendendo a relação estabelecida pelos consumidores entre atributos dos produtos, perceptíveis ou não, e suas atitudes e motivações de compra, são fundamentais para compreender o comportamento do consumidor e continuar inovando para se manter no mercado.

Um dos principais desafios é convencer novos consumidores a optarem por produtos mais saudáveis com base em argumentos ecológicos, rompendo sua resistência em aderir a um consumo mais consciente, que objetiva o ganho, não apenas pelo menor preço, mas pelo seu valor sustentável, alternativa mais saudável para esta e para as futuras gerações.

4 Notas de Ensino

4.1 Sinopse

O caso de ensino em estudo relata a história da Quintal Supersaudável, uma empresa que atua no setor terciário, de varejo, localizada no município de Santa Cruz do Sul, interior do Rio Grande do Sul.

A empresa, a partir de um plano de negócios e de um estudo de mercado, percebeu que havia uma necessidade, não atendida, de estabelecimentos voltados a um novo perfil de consumidor, cada vez maior, no segmento de alimentos saudáveis. Então, foi assim que, de forma despretensiosa, a Quintal Supersaudável foi aberta. Um negócio de venda de produtos naturais, sendo, portanto, um comércio varejista de alimentos tidos como saudáveis, que tem como missão “Oferecer alimentos saudáveis, em uma ambiente agradável, contribuindo para a melhor qualidade de vida”.

A loja Quintal busca se diferenciar quanto ao seu propósito de negócio, por isso pensou em se diferenciar dos concorrentes através de várias estratégias de marketing que abrangem várias dimensões como: localização, disposição interna dos produtos ofertados, atendimento especializado, variedade e, diferentemente de um mercado tradicional, a empresa busca oferecer produtos diferenciados em qualidade, valores nutricionais e produtos especializados desenvolvidos para alguns tipos de perfis que apresentam restrições alimentares diversas.

Por se tratar de um perfil de consumidor diferenciado e relativamente novo, para a melhor contextualização dos alunos, apresenta-se um relato sobre o mercado da alimentação saudável, seu surgimento e como vem ocorrendo a mudança no perfil desse tipo de consumidor, esses dados são uma importante ferramenta de marketing, pois vão permitir que os alunos entendam o mercado, e que surjam novas ideias a partir dessa leitura.

O objetivo do caso e as situações-problema propostas estão diretamente vinculados às informações oferecidas e aos aspectos teóricos do Marketing, o que vai possibilitar aos alunos desenvolver soluções para os problemas apresentados, fazendo a relação teoria e prática.

4.2 Metodologia do caso

Os alunos possuem bastante subsídio para elucidar as questões deste caso de ensino através das informações fornecidas no texto, vídeo e também na bibliografia indicada. Contudo fontes complementares são bem vindas para consulta, como utilização de leituras de artigos e capítulos de livros, de acordo com o que o professor objetivar como enfoque da matéria.

4.3 Utilização Recomendada

A aplicação do caso pode ocorrer quando da abordagem de assuntos em disciplinas na Graduação e na Pós-Graduação que tenham como escopo Estratégias de Marketing, Comportamento do Consumidor, Segmentação de Mercado, Planejamento de Marketing, entre outras.

Como forma de otimizar os tempos da aula, sugere-se que o professor disponibilize o caso de ensino para a leitura com antecedência aos alunos. Como sugestão de aplicação em sala de aula, apresenta-se o esquema a seguir:

1. Aquecimento (Warm-up): Após a explanação dos assuntos em aula, o professor apresenta aos alunos o caso de ensino que tem como objetivo fazer uma análise crítica sobre o tema e a aplicação das teorias de marketing estudadas pela turma em uma situação de ensino/aprendizagem. Para fornecer mais informações sobre o ambiente onde o caso se desenvolve, o professor apresenta o vídeo sugerido e também os dados do mercado fornecidos, ambos constantes dos anexos. Tempo estimado: 7 a 10 minutos.
2. Apresentação do caso: O professor apresenta o caso de forma resumida, pode utilizar-se da elaboração de slides como forma de melhor ilustrar o caso e esclarecer eventuais dúvidas. Tempo estimado: 20 minutos.
3. Sugere-se a formação de grupos de no máximo 4 alunos. Tempo estimado para organização: 5 minutos.
4. Discussão do caso: Todos os grupos individualmente devem discutir as questões e respondê-las. Em caso de turmas muito grandes, como forma de melhor aproveitar o tempo da aula, o professor pode indicar que cada grupo responda apenas uma das questões. Tempo estimado: de 40 min a uma hora.
5. Apresentação dos grupos: Para a apresentação das respostas, o professor organiza a ordem dos grupos para apresentação, que pode ser por sorteio. Cada grupo terá o tempo de 10 a 15 minutos para apresentar suas sugestões de resposta às questões-problemas propostas.
6. Discussão no grande grupo e contribuições do docente: Após a apresentação dos grupos, o professor abre o espaço para debate e faz as complementações e correções necessárias. Ao fim, faz o fechamento dos trabalhos com a avaliação do método de ensino e uma retomada dos objetivos de ensino alcançados.

4.4 Objetivos Educacionais

A leitura desse Caso de Ensino tem como objetivo principal gerar a reflexão dos estudantes sobre uma situação baseada em fatos reais, acerca da criação de um negócio. O Caso permite explorar a trajetória de uma empreendedora que identificou as necessidades e os desejos de um público consumidor específico, mas que visa a consolidar o seu negócio e expandi-lo.

5 Sugestões de Questões para Serem Utilizadas em Sala de Aula

1. A partir das informações oferecidas pelo caso de ensino sobre a Quintal Supersaudável, do contexto do setor no qual a loja está inserida e de outras informações externas relevantes, faça um diagnóstico interno e externo da empresa, suas ameaças e oportunidades através de uma matriz SWOT.
2. Considerando a teoria e as informações relatadas neste caso de ensino sobre o crescimento do mercado de alimentação saudável, o novo comportamento dos consumidores desse segmento e suas motivações de compra, sugira duas dimensões do composto de Marketing que a Quintal pode trabalhar estrategicamente a fim de aumentar o seu *market share*.
3. Quais são os fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor? E, para auxiliar a Quintal no direcionamento do esforço de marketing, no seu entendimento, quais desses fatores influenciam o consumidor para o consumo de produtos naturais e orgânicos?
4. Como a Quintal poderá se diferenciar frente a outros estabelecimentos de produtos naturais e orgânicos existentes em Santa Cruz do Sul, para sua permanência e expansão no mercado?

5 Análise do Caso

1) O objetivo desta questão é familiarizar o aluno com as organizações e seu ambiente, habilitando-o a identificar e a resolver problemas gerenciais e a lidar com fatores de risco através da utilização das ferramentas de marketing. O professor deve avaliar se o aluno compreendeu os ensinamentos sobre Planejamento de Marketing e também sobre a utilização da matriz SWOT na construção de cenários. Essa questão não é fechada, o aluno pode utilizar-se das informações oferecidas no texto, mas também utilizar-se de informações externas que sejam relevantes à análise. Através da análise SWOT, o aluno terá bastante subsídio para a resposta da próxima pergunta sobre Composto de Marketing. A seguir, um exemplo de uma possibilidade de resposta.

Essa técnica consiste em planejar o futuro da empresa através de um diagnóstico estratégico externo e interno e, a partir disso, considerar cenários desde o mais pessimista, até o mais otimista. Construir cenários é imaginar como o futuro pode vir a ser, antecipando problemas, vislumbrando oportunidades e outros fatores que possam interferir no futuro da empresa.

Quadro 2: Diagnóstico Estratégico Externo

- Incerteza no consumo das famílias (juros altos inibem a tomada de crédito, e as restrições de renda e emprego fazem com que as despesas se concentrem em necessidades básicas e necessárias).
- Inflação, alta do dólar e ritmo lento da indústria.
- Novas tecnologias.
- Aumento de doenças causadas pela má alimentação.
- Desaceleração da economia.
- Concorrência global (lojas online).
- Futuro multicanal.
- Elevação do custo de vida (energia elétrica, combustíveis, alimentação, etc.).
- Altas taxas de impostos.
- Busca pelo novo, pelo belo, tendências e modernidade.
- Com as altas taxas de violência, a tendência é que as pessoas fiquem cada vez mais em casa, conseqüentemente, preparando seu próprio alimento no conforto de seu lar.
- Busca pela facilidade nas compras, encontrar todas as opções sempre que entrar em um estabelecimento.

Fonte: Rodrigues (2016).

Quadro 3: Diagnóstico Estratégico Interno

- Ponto comercial e estacionamento são um diferencial.
- Atendimento e equipe focada e especializada.
- Atuação em várias linhas de produtos, com mix diversificado.
- Loja física como único canal de vendas.
- Altos custos com aluguel e custo operacional.
- Validade de produtos x produtos perecíveis x logística de reposição.

Fonte: Rodrigues (2016).

Com relação aos principais fatores de influência, tanto externos quanto internos da empresa Quintal, segue um desenho dos cenários otimista e pessimista. Esses cenários são fundamentais para o planejamento estratégico da empresa.

Quadro 4: Cenários da empresa Quintal

OTIMISTA	PESSIMISTA
- Superação da crise e volta do crescimento da renda, empregos, ritmo da indústria normalizado.	- Economia em queda, aumento do desemprego e queda ainda maior da renda.
- Baixa do dólar e redução do custo das mercadorias comercializadas.	- Aumento geral de preços com renda não conseguindo acompanhar.
- Compras <i>e-commerce</i> em ritmo mais lento devido a custos com frete e fraudes.	- Aumento generalizado de vendas <i>online</i> , em que lojas físicas são usadas para apenas olhar os produtos e compras feitas posteriormente em concorrência <i>online</i> .
Reforma tributária.	Aumento dos impostos como forma de equilibrar contas públicas.
Novo perfil de consumo valorizando comércio local com atendimento personalizado.	Tendências de consumo em grandes redes e <i>e-commerce</i> .
Buscas por soluções em uma única loja.	Lojas de departamentos, especializadas em linhas específicas.
Busca por alimentação como forma de prevenir doenças e má forma física.	Consumo maior de industrializados não se preocupando com qualidade, somente custo.

Fonte: Rodrigues (2016).

Quadro 5: Matriz SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
FORÇA	FRAQUEZA
<ul style="list-style-type: none"> - Ponto Comercial; - Estacionamento; - Lojas bem localizadas; - Atendimento personalizado com equipe especializada; - Diversificação com amplo mix de produtos; - Atuação em várias linhas de produtos; - Experiência no varejo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Loja física como único canal de vendas; - Preços elevados devido a produtos diferenciados e baixa rotatividade; - Altos custos com aluguel; - Produtos perecíveis, validade.
O que estamos acertando?	O que estamos errando?
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Busca por tendências e novidades; - Mulheres cada vez mais atuantes no mercado de trabalho; - Investimento maior na qualidade de vida e prevenção, optando por consumir produtos mais saudáveis; - Aumento da expectativa de vida da população. 	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência global; - E-commerce; - Crise econômica; - Redução da renda e empregos; - Altas taxas de Impostos; - Tendência de liderança das grandes redes de varejo; - Novo perfil de consumo.
Onde podemos estar?	O que temos à nossa frente?

Fonte: Rodrigues (2016).

2) Para melhor responder a esta pergunta, o aluno pode se utilizar da análise SWOT feita na pergunta anterior para identificar boas estratégias utilizando o composto de Marketing. Mais uma vez, reforçamos que a pergunta é aberta e de infinitas possibilidades, o aluno deve ser avaliado principalmente quanto ao

fato de inter-relacionar uma pergunta à outra na análise do caso em questão.

Relembrando o significado do Composto de Marketing, ou *Marketing Mix*, que foi classificado por McCarthy em quatro tipos amplos: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção. Esse é o conceito básico; mas, segundo Kotler, Keller (2012), modernamente, em virtude da abrangência, complexidade e riqueza do marketing, estes 4 P's não representam mais todo o contexto e devem ser atualizados. Se os complementarmos, obteremos um conjunto mais representativo que envolverá as realidades do marketing moderno: pessoas, processos, programas e performance. Portanto, o aluno poderá sugerir duas dimensões dentre esses 8P's para que sejam trabalhadas estrategicamente como forma de aumentar a participação de mercado da empresa.

Assim, com base na análise SWOT da empresa construída na pergunta anterior, vamos escolher o "P" de Praça (canal de distribuição) e Pessoas (no sentido de clientes) para ilustrar soluções estratégicas que objetivam aumentar o *market share* da Quintal.

PRAÇA - A empresa atua somente com loja física, e o comércio eletrônico, de modo geral, também vem demonstrando números animadores. Uma boa alternativa para aumentar a participação de mercado da Quintal seria construir um *e-commerce* da loja, seguindo a tendência de multicanais. Uma loja *online* poderia atender com maior praticidade os clientes, pois no site eles teriam mais informações sobre cada produto disponível, poderiam efetuar suas compras em qualquer horário no conforto de seu lar e a empresa não teria mais o empecilho da restrição territorial, além de ser mais um canal de relacionamento com os clientes.

PESSOAS – Conforme exposto no caso, ainda há um grande mercado a ser conquistado neste segmento, há alguns paradigmas que precisam ser quebrados como: *comida saudável não tem gosto ou é ruim, ou os consumidores ainda não têm informação suficiente para utilizarem-se dos diversos ingredientes disponíveis*. Neste sentido, como uma estratégia para conquistar novos clientes, fidelizar e aumentar o ticket-médio de compra dos antigos, uma boa estratégia seria, em parceria com os fornecedores, promover workshops de preparo de comida natural, oferecer degustações dos produtos e disponibilizar receitas e vídeos de como preparar os alimentos e as principais novidades neste setor nas redes sociais da empresa.

Acima, apenas dois exemplos de dimensões que podem ser abordadas, mas a pergunta é ampla e aberta, o aluno tem a liberdade de transitar entre as diversas dimensões do Composto de Marketing, e quanto mais diferentes forem as abordagens, mais interessantes serão as discussões sobre o tema.

3) No mercado atual, torna-se cada vez mais importante a percepção das organizações quanto à relevância do conhecimento do comportamento dos seus clientes, e o marketing, dentro do campo do comportamento do consumidor, oferece subsídios para projeção de novas oportunidades nesta área. Kotler e Keller (2006) destacam que o comportamento de compra do consumidor é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos, e o SEBRAE (2015) relaciona esses fatores e algumas características desses:

Fatores Culturais

Exercem ampla e profunda influência sobre os consumidores. São eles:

- **Cultura:** as pessoas acabam adquirindo um conjunto de valores, percepções, preferências e comportamentos através da vida em sociedade (grupos sociais), que acabam, logicamente, interferindo em seus hábitos de consumo presentes e futuros.

- **Subcultura:** a subcultura é composta por um conjunto de particularidades culturais de um grupo menor, diferindo do padrão da sociedade maior, porém, sem que haja a desvinculação da cultura vigente. São exemplos de subcultura os valores que diferenciam religiões, grupos raciais, regiões geográficas etc.

- **Classe social:** composta por um grupo de pessoas que estão enquadradas em um extrato social comum. Consiste em divisões hierarquicamente ordenadas e relativamente homogêneas e duradouras de uma sociedade, e seus componentes têm valores, interesses e comportamentos similares.

Fatores Sociais

Envolvem grupos de referência, família, papéis e posições sociais, além de influenciarem o comportamento de compra:

- **Grupos de referência:** são grupos de pessoas que influenciam os sentimentos, os pensamentos e até mesmo os comportamentos do consumidor. Por essa razão, são também conhecidos como grupos formadores de opinião. Podem ser divididos em grupos informais, constituídos por aqueles com maior afinidade, como família, amigos, vizinhos e colegas de trabalho, ou grupos formais, como sociedades religiosas, sindicatos e representações de categorias profissionais.

- **Família:** grupo de referência de maior influência. Podem ser os pais (orientação) ou mesmo a esposa e os filhos do consumidor.

- **Papéis e posições sociais:** as pessoas, ao longo da vida, participam de grupos e assumem papéis e posições sociais. Isso faz com que elas escolham produtos que representem seu papel e status na sociedade.

Fatores Pessoais

Traduzem as características particulares das pessoas, ou seja, momentos e vivências pelos quais um indivíduo passou ou está passando. Isso acaba interferindo nos seus hábitos e nas suas decisões de consumo. Os elementos que constituem os fatores pessoais são:

- **Idade e estágio do ciclo de vida:** as necessidades e os desejos das pessoas modificam-se ao longo da vida. Isso acaba definindo alguns estágios pelos quais as famílias influenciam a capacidade de satisfação de uma pessoa.

- **Ocupação:** consiste na profissão exercida pelo consumidor, o que influencia diretamente os padrões de consumo.

- **Condição econômica:** composta por patrimônio, poupança, renda disponível e condições de crédito que afetam diretamente as escolhas de compra do consumidor.

- **Estilo de vida:** o padrão de vida é expresso em atividades, interesses e opiniões que se associam a produtos e serviços específicos, levando o consumidor a comprar de acordo com o posicionamento do produto ou da marca no mercado.

- **Personalidade:** cada pessoa tem uma personalidade distinta, que influenciará seu comportamento de compra. É um elemento importante que pode estabelecer correlações fortes entre certos tipos de personalidade e escolhas de consumo.

Fatores Psicológicos

Os fatores psicológicos que podem influenciar nas escolhas dos consumidores são:

- **Motivação:** o desejo que leva o consumidor à ação de satisfazer suas necessidades e desejos específicos por meio de escolhas de consumo.

- **Percepção:** é o processo em que o indivíduo seleciona, estrutura e decifra as informações recebidas. A percepção depende não só de estímulos físicos, mas também da compreensão da relação desses estímulos com as necessidades vigentes naquele momento.

- **Aprendizagem:** conhecimento adquirido pelo consumidor devido a suas experiências. Pode ocasionar mudança de comportamento através da ampla utilização de uma experiência passada.

- **Crenças e atitudes:** o posicionamento psicológico, negativo ou positivo, do consumidor diante das escolhas de consumo.

Conforme demonstrado nos dados do setor, a tendência é de crescimento do mercado de produtos naturais e orgânicos, resultado do advento da busca de uma alimentação mais saudável.

Diversos podem ser os fatores do comportamento de compra dos consumidores no que tange aos produtos naturais e orgânicos; mas, conforme demonstrado por estudos, como de Noronha (2008), consumidores desses tipos de produtos estão dispostos a pagar um valor maior (fatores pessoais: condição econômica), bem como acreditam na “garantia” dos produtos (fatores psicológicos: crença), compram após indicação de amigos (fatores sociais: grupos de referência) e estão preocupados com a própria saúde e da sua família (fatores pessoais: estilo de vida). Ainda em relação ao comportamento dos consumidores de produtos orgânicos, Pimenta (2008) demonstra características como a preocupação com o bem-estar individual e com sua manutenção ao longo do tempo (fatores pessoais: idade e estágio do ciclo de vida), por meio da qualidade de vida e de uma vida saudável (fatores pessoais: estilo de vida), sendo fator predominante no consumo de produtos orgânicos. Assim, estes podem ser alguns dos fatores aos quais a Quintal poderá destinar uma maior atenção no direcionamento do marketing.

4) Primeiramente, a “Quintal” terá que analisar como os outros estabelecimentos de produtos naturais e orgânicos da cidade em que está localizada vem atuando e buscar agir de forma estratégica. A palavra **estratégia** surgiu na Grécia em contextos militares e se relacionava com os planos, decisões e ações para derrotar o inimigo. Naquela época, já era vista como a **arte de planejar**.

Conforme Porter, especialista em competitividade estratégica e planejamento empresarial, entre as estratégias genéricas está a **estratégia de diferenciação**, que proporciona a vantagem competitiva mediante a oferta de produtos e serviços que possuam a qualidade desejada pelos consumidores, mas que também possuam características diferentes dos produtos já oferecidos pela concorrência. Essa estratégia auxilia a organização a focar seus esforços em um determinado grupo, segmento, ou mercado geográfico. A diferenciação como estratégia estimula a lealdade dos consumidores, neutralizando a facilidade da concorrência e a de entrada de novos concorrentes (PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2014).

Definido o segmento do público que visa a atender e buscando a diferenciação dos concorrentes, a “Quintal”, que possui uma seção de produtos naturais e orgânicos, poderá fortalecer o abastecimento dessa seção através da parceria com Cooperativas Regionais de fornecimento de orgânicos, livre de agrotóxicos. Isso possibilitará, além de incrementar o abastecimento de produtos, fortalecer o posicionamento da loja quanto à oferta de produtos naturais, fresquinhos e orgânicos, visando à diferenciação da concorrência.

Segundo os autores Ries e Trout (2009), a ideia de posicionamento é evitar confrontos diretos com a concorrência e conquistar novos terrenos. Deve-se achar uma brecha na mente do consumidor e, então, posicionar ali o produto, obtendo um posicionamento novo na cabeça das pessoas, ganhando exclusividade. Neste sentido, outra proposta de diferenciação da Quintal frente aos concorrentes, potencializando a parceria com Cooperativas Regionais de fornecimento de produtos orgânicos, seria a de criar a oferta de tipos de “cestas básicas” de produtos naturais e orgânicos de forma que fosse prestado o serviço de entrega da cesta escolhida pelo consumidor em sua própria residência, uma ou duas vezes por semana, conforme a necessidade do cliente. As cestas ficariam expostas na loja e seriam apresentadas aos clientes como um novo serviço prestado pela loja para facilitar a vida do consumidor dos produtos. A cesta poderá ainda ser incrementada com sugestões de receitas para uso dos produtos/itens de cada cesta.

Conforme citado por Brambilla e Damacena (2011), a ideia de maior interatividade entre empresa e cliente e as experiências geradas no encontro podem representar valor ao consumidor.

Portanto, em um mercado competitivo e sedento por novidades, a prestação de serviços diferenciados possibilitará o fortalecimento da marca e possibilidades de expansão de mercado conforme a satisfação dos consumidores identificados como segmento alvo, pois uma boa estratégia de marketing de diferenciação cria credibilidade e autoridade para a marca, despertando a lealdade dos consumidores.

6 Obtenção dos Dados

Para a elaboração deste Caso de Ensino, foi feita uma entrevista em profundidade com a fundadora da Quintal Supersaudável, para saber de seus dilemas ao se aventurar na abertura de seu novo negócio. Além disso, foi feita uma ampla pesquisa por meio de dados secundários a respeito do mercado da alimentação saudável a fim de entender o comportamento desse novo consumidor e adquirir maior familiaridade com a temática.

Todas as informações aqui apresentadas são reais e previamente autorizadas pelos proprietários da

empresa.

NOTAS

Este caso de ensino foi escrito a partir das informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico Referências, apresentadas neste documento. Não é a intenção dos autores avaliar ou julgar as estratégias utilizadas pela Quintal. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer forma sem a prévia autorização. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator a penalidades da lei. Direitos reservados aos autores.

Referências

AGÊNCIA O GLOBO (São Paulo). **Brasil é o maior mercado do setor de alimentos e bebidas saudáveis.** Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Como-abrir-uma-empresa/noticia/2016/08/brasil-e-o-5-maior-mercado-do-setor-de-alimentos-e-bebidas-saudaveis.html>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

BRAMBILLA, Flávio. R.; DAMACENA, Cláudio. **Lógica dominante do serviço em marketing: estudo dos conceitos e Premissas aplicados à Educação Superior privada na perspectiva Docente.** REMark - Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 151-176, set./dez. 2011.

CUNHA, Carolina. **Sociedade: as mudanças no ato de comer e como vamos garantir comida para todos.** 2015. Disponível em: <<https://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/sociedade-as-mudancas-no-ato-de-comer-e-como-vamos-garantir-comida-para-todos.htm>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

FOOD MAGAZINE. **Alimentação Saudável.** 2014. Disponível em: <<http://foodmagazine.com.br/noticia-food-service/alimentacao-saudavel>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

JORNAL DA GLOBO. **Setor de alimentos e bebidas saudáveis vê crescimento acima dos dois dígitos.** 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/videos/t/edicoes/v/setor-de-alimentos-e-bebidas-saudaveis-ve-crescimento-acima-dos-dois-digitos/5956706/>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

NORONHA, I. O.; **O comportamento do consumidor das feiras de produtos orgânicos de Belo Horizonte, Minas Gerais.** Dissertação. Mestrado Profissional em Administração. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2008. Disponível em: http://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2008/dissertacao_ines_noronha_2008.pdf Acesso em: 14/08/2017.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS. **Empresa aposta no mercado crescente de produtos orgânicos.** 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/pme/pequenas-empresas-grandes-negocios/videos/t/edicoes/v/empresa-aposta-no-mercado-crescente-de-produtos-organicos/5961468/>> Acesso em: 14 ago. 2018.

PIMENTA, M. L.; **Comportamento do consumidor de alimentos orgânicos na cidade de Uberlândia: um estudo com base na cadeia de meios e fins,** 2008. Dissertação. Programa de Pós Graduação em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios. Universidade Federal de Uberlândia. 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/12050/1/Marcio.pdf>.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO (Ed.). **A estratégia Competitiva de Porter: Quem é Porter.** 2014. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/02/a-estrategia-competitiva-de-porter.html>>. Acesso

em: 28 ago. 2017.

RIES, A., TROUT, Jack. Posicionamento: a Batalha por sua Mente. São Paulo: M.Books do Brasil Ltda., 2009.

ROCIGNO, Mariane. **Brasil é o quinto maior mercado de alimentação saudável.** 2016. Disponível em: <<http://www.portalnovarejo.com.br/2016/08/19/brasil-mercado-alimentacao-saudavel/>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

RODRIGUES, Daniela Camila. **Plano de Negócios: Abertura da Loja Quintal**, 2016. 44 p. Trabalho de conclusão apresentado a Especialização em de Gestão de Varejo. Centro Universitário do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). São Paulo. 2016.

SANTOS, Ricardo F. **Cresce a preocupação com alimentação saudável e com ela os negócios do setor.** Disponível em: <<https://www.ecdfoodservice.com.br/midia/cresce-preocupacao-com-alimentacao-saudavel-e-com-ela-os-negocios-setor/>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

SEBRAE NACIONAL (São Paulo). **Entenda o comportamento dos consumidores**, - 27/02/2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-comportamento-dos-consumidores,4c73ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 28 ago. 2017.