

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GEORGE SHI WEN NG

**RESISTINDO À PANDEMIA:
DONUTS E A ESTRATÉGIA DE SUPERAÇÃO E CRESCIMENTO**

SÃO PAULO

2021

GEORGE SHI WEN NG

**RESISTINDO À PANDEMIA:
DONUTS E A ESTRATÉGIA DE SUPERAÇÃO E CRESCIMENTO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de pesquisa: Varejo

Orientador: Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado

SÃO PAULO

2021

Ng, George Shi Wen.

Resistindo à pandemia : DDonuts e a estratégia de superação e crescimento / George Shi Wen Ng. - 2021.

98 f.

Orientador: Lucas Sciencia do Prado.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Posicionamento (Publicidade). 2. Mídia social. 3. Redes sociais on-line. 4. Marketing na Internet. 5. Empresas - Crescimento. I. Prado, Lucas Sciencia do. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.8

GEORGE SHI WEN NG

**RESISTINDO À PANDEMIA:
DONUTS E A ESTRATÉGIA DE SUPERAÇÃO E CRESCIMENTO**

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Linha de Pesquisa: Varejo.

Data da aprovação: 30/04/2021

Banca examinadora:

Prof. Dr. Lucas Sciencia do Prado (Orientador)
Fundação Getulio Vargas

Prof. Dr. Maurício Gerbaudo Morgado
Fundação Getulio Vargas

Prof^a. Dr^a. Luciana Oranges Cezarino
Universidade de São Paulo

AGRADECIMENTOS

“O que foi isso, meu Deus?!”. Não tenho palavras para descrever o mix de sentimentos com a conclusão de mais essa etapa da minha vida. E que etapa! Em meio à correria do trabalho e da vida pessoal, o MPGC surgiu e bagunçou, no bom sentido, a minha rotina por completo. Mas, ao mesmo tempo, ele me proporcionou experiências e aprendizados que ficarão para sempre em minha vida. Sou muito grato e dedico essa conquista:

Primeiramente, a Deus. Sem Ele, nada seria possível.

À minha família, especialmente aos meus pais, que sempre se esforçaram ao máximo para me criar e me educar e que são a minha grande inspiração de garra, fé e perseverança; e ao meu sobrinho Luquinhas que, com apenas 10 anos, renovava minhas energias com sua espontaneidade e alegria transbordante.

À minha amada esposa Jessica, que me apoiou desde a decisão de fazer o mestrado até agora. Mesmo em meio à loucura da pandemia, do trabalho e dos estudos, ela sempre esteve ao meu lado, preocupando-se comigo, acreditando em mim, dando-me todo o suporte e motivando-me.

Ao empreendedor Marcelo e a sua família, que não somente contribuíram compartilhando dados e materiais de sua empresa, que foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho em questão, como também me abençoaram com sua amizade, torcida e apoio.

Ao meu orientador Lucas, que, primeiramente, aceitou o desafio de ser meu orientador e que, com sua experiência, sugestões e reflexões, aliadas com paciência e disposição, possibilitou a materialização deste trabalho.

Aos professores e coordenadores Morgado e Sarfati, pela competente coordenação do programa e que, mesmo em meio à reviravolta dado o contexto da pandemia, souberam orquestrar a continuidade do curso com sucesso e precisão.

Aos meus colegas do mestrado, pela oportunidade incrível de convívio, assim como pela troca de experiências e ideias ao longo desse tempo. O curso não seria o que foi sem a presença de cada um de vocês.

Aos meus amigos, que sempre estiveram torcendo e orando por mim.

E, por fim, mas não menos importante, aos meus colegas de trabalho - Flávia, Mateus e Dani - que me incentivaram e com quem eu sempre pude contar.

“Foi uma loucura!! Mas valeu muito a pena...”

“Pois dEle, por Ele e para
Ele são todas as coisas. A
Ele seja a glória para sempre!
Amém.”

Romanos 11:36

RESUMO

A falta de uma clara visão de posicionamento de marca leva as empresas a tomarem decisões estratégicas equivocadas que, muitas vezes, conduzem-nas para mais longe de seus objetivos. Este trabalho aplicado, apresentado na forma de um caso de ensino, aborda o dilema de crescimento da DDonuts, uma empresa de donuts que surgiu no contexto da pandemia de Covid-19 e que ganhou o mercado e a preferência do consumidor na cidade de São Paulo, mas que, ao mesmo tempo, tem grandes desafios para se expandir. O roteiro para discussão, proposto nas notas de ensino, conduz os leitores a entenderem a importância da definição de uma clara declaração de posicionamento de marca para orientar as táticas de crescimento de uma empresa. Além disso, ele estimula a análise e reflexão das diferentes estratégias de crescimento baseada na matriz mercado/produto, como cada uma delas pode ser implementada, e quais são suas respectivas vantagens e desvantagens no âmbito da empresa analisada. Em seguida, é introduzida a importância do marketing digital no contexto atual envolto pela tecnologia, em que a presença digital se tornou imperativa para a sobrevivência de uma empresa. Por fim, os leitores são encorajados a refletirem na estratégia de mídias sociais mais ideal para a DDonuts.

Palavras-chave: Posicionamento de Marca, Estratégia de Crescimento, Marketing Digital, Mídias Sociais, Influenciadores Digitais

ABSTRACT

The lack of a clear perspective of brand positioning leads companies to make the wrong strategic decisions that, many times, lead them away from their goals. This applied work, presented in the form of a teaching case, addresses the growth dilemma of DDonuts, a donut company that emerged in the context of Covid-19 pandemic and that won the market and consumer preference in the city of Sao Paulo, but which, at the same time, has great challenges to growth. The discussion guide, proposed in the teaching plan, leads readers to understand the importance of defining a clear statement of brand positioning to guide a company's growth tactics and strategies. In addition, it encourages the analysis and reflection of the different growth strategies based on the market/product matrix, how each one can be implemented, and what their respective advantages and disadvantages are within the scope of the analyzed company. Then, the importance of digital marketing is introduced in the current context surrounded by technology, in which the digital presence has become imperative for the survival of a company. Finally, readers are encouraged to reflect on the most ideal social media strategy for DDonuts.

Keywords: Brand Positioning, Growth Strategy, Digital Marketing, Social Media, Digital Influencers

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tabela com informações da rede de donuts <i>Krispy Kreme</i>	37
Tabela 2 - Comparativo da Concorrência.....	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Composto Varejista (os 6 P's)	58
Quadro 2 - Matriz de Crescimento Mercado/Produto	63
Quadro 3 - Prós e Contras das Estratégias de Crescimento Mercado/Produto.....	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fachada do restaurante Sr. Chau.....	29
Figura 2 - Salão do restaurante Sr. Chau	29
Figura 3 - Cozinha do restaurante Sr. Chau.....	29
Figura 4 - Buffet do restaurante Sr. Chau.....	30
Figura 5 - Logo da DDonuts.....	30
Figura 6 - Ações comunitárias Sr. Chau / DDonuts	30
Figura 7 - Donuts da Krispy Kreme vs. donuts da DDonuts.....	30
Figura 8 - Embalagens da DDonuts.....	31
Figura 9 - Cardápio da DDonuts de rosquinhas	31
Figura 10 - Cardápio da DDonuts de donuts recheados	32
Figura 11 - Donuts personalizados	33
Figura 12 - Donuts de datas comemorativas	33
Figura 13 - Donuts de edições limitadas	34
Figura 14 - <i>Feedbacks</i> da DDonuts	34
Figura 15 - Conta da DDonuts no Instagram.....	35
Figura 16 - Conta da DDonuts no Instagram (alcance vs. compartilhamentos).....	36
Figura 17 - Mapa do Município de São Paulo e a localização da DDonuts e de alguns de seus concorrentes.....	38
Figura 18 - Mapa do Município de São Paulo e a localização da DDonuts e de alguns de seus concorrentes (<i>zoom</i> da Figura 17)	38
Figura 19 - Gráfico com a evolução mensal do número de pedidos do restaurante Sr. Chau..	41
Figura 20 - Matriz de Posicionamento (qualidade vs. nível de doçura)	54
Figura 21 - Questionário DDonuts (questão 11)	55
Figura 22 - Questionário DDonuts (questão 14)	55
Figura 23 - Matriz de Posicionamento (preço vs. apresentação).....	56
Figura 24 - Matriz Comparativa (intensidade vs. engajamento)	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Por que um caso de ensino?	15
1.2 Síntese da abordagem metodológica.....	15
1.3 Estrutura do trabalho	16
2 CASO DE ENSINO DDonuts.....	17
2.1 Introdução	17
2.2 O início da DDonuts	18
2.3 O mercado de donuts	19
2.4 A empresa	20
2.5 Concorrentes	22
2.5.1 Mister Donuts.....	22
2.5.2 Donuts & Co.	23
2.5.3 O Tradicionalíssimo	23
2.5.4 The Good Cop Donut Shop.....	24
2.5.5 Donuts Damari	24
2.5.6 Duckbill Cookies & Coffee.....	25
2.5.7 Outros	26
2.6 O futuro da DDonuts.....	26
2.7 Anexos do caso	29
2.8 Apêndices do caso.....	37
3 NOTAS DE ENSINO.....	42
3.1 Sinopse.....	42
3.2 Aplicação do caso e público-alvo	42
3.3 Fonte de obtenção dos dados	43
3.4 Objetivos do ensino.....	43
3.5 Análise do caso e discussões.....	44
3.5.1 Preparação	45
3.5.2 Disponibilização.....	46
3.5.3 Aplicação.....	46
3.6 Questões para reflexão - preparatórias para o caso.....	47
3.7 Estratégias Competitivas Genéricas.....	48
3.8 <i>Brand Positioning</i>	49

3.9 O Composto Varejista.....	57
3.10 Análise da Concorrência	60
3.11 Estratégias de Crescimento	61
3.12 Marketing Digital	68
3.12.1 Estratégias Digitais.....	71
3.12.1.1 <i>Social Media Optmization (SMO)</i>	72
3.12.1.2 <i>Search Engine Optimization (SEO)</i>	72
3.12.1.3 <i>Search Engine Marketing (SEM)</i>	72
3.12.1.4 <i>Social Media Marketing (SMM)</i>	73
3.12.1.5 Marketing de vídeo.....	73
3.12.1.6 Marketing por e-mail	73
3.12.1.7 Parcerias on-line	73
3.12.1.8 Marketing digital viral.....	74
3.12.1.9 Marketing de influência.....	74
3.12.2 Influenciadores Digitais	76
3.13 Conclusão	78
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
4.1 Limitações do estudo	81
5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82
APÊNDICES	87

1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas querem crescer, mas não sabem onde estão, para onde ir, nem aonde querem chegar. Neste contexto, entra a importância de ter uma declaração de posicionamento de marca bem definida. É por meio dela que uma empresa consegue compartilhar sua visão com toda a organização, assim como orientar suas táticas e estratégias de crescimento e atuação no mercado.

O posicionamento de marca consiste em fazer um produto ocupar um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos produtos da concorrência (Kotler e Armstrong, 2015). Ele desempenha um papel fundamental na construção e gestão de uma marca forte e sua mais importante contribuição é oferecer diretrizes para a execução de uma estratégia de marketing, fornecendo uma direção clara para o seu crescimento (Tybout e Calkins, 2005).

Keller (2013) afirma que o posicionamento de marca está no coração da estratégia de marketing e é ele quem ajuda a orientar o planejamento estratégico da empresa, que, por sua vez, pode optar por distintos caminhos em busca de crescimento, dentre os quais: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto ou diversificação (Ansoff, 1957).

Uma vez elaborada uma clara declaração de posicionamento, por meio da definição dos componentes “Mercado-Alvo”, “Quadro de Referência”, “Ponto de Diferença” e “Razões para Acreditar”, discutidos mais à frente no caso em questão, a empresa pode se utilizar de diversas ferramentas para comunicá-la ao mercado e tentar se destacar da concorrência. Uma delas seria o marketing digital. Na atual era da tecnologia em que estamos inseridos, ter uma presença digital se tornou indispensável para a sobrevivência de uma empresa. Neste cenário, a adoção de mídias sociais assume extrema importância, não somente para expor e divulgar uma marca e seus produtos, como, também, para alavancar suas vendas.

Para Chaffey e Smith (2017), o marketing digital é um modo de pensar, um modo de colocar o consumidor no coração de todas as atividades on-line da empresa. Trata-se de estar mais próximo dos consumidores, compreendê-los melhor e cultivar um diálogo dinâmico com eles, interpretando seus anseios, entendendo suas necessidades e atendendo-os da melhor forma possível.

O caso de ensino no presente trabalho foi desenvolvido de modo a aplicar tais conceitos em uma abordagem na qual os leitores serão direcionados a empregar todos os

conhecimentos adquiridos para a tomada de decisão acerca do futuro de uma empresa, a DDonuts.

1.1 Por que um caso de ensino?

O caso de ensino imita ou simula uma situação real. Tais casos são representações verbais da realidade que colocam o leitor no papel de participante da situação (Ellet, 2007). A oportunidade de descrever uma situação real e que, muito provavelmente, faz parte do dia a dia de muitas empresas traz uma riqueza adicional a este trabalho. Complementar a teoria com sua prática por meio de dilemas reais vivenciados pelas organizações, aproximando, com isso, a área acadêmica daquela em que os problemas realmente acontecem e demandam difíceis decisões estratégicas, garantem uma reflexão mais profunda e responsável acerca das possíveis alternativas para o problema explicitado. Sua importância como instrumento de investigação em um determinado contexto, suportado pela teoria acadêmica, conferem a ele um significado e uma responsabilidade única de enriquecimento de diversas áreas de conhecimento.

O caso de ensino da DDonuts não se limita simplesmente a expor um dilema de uma empresa, mas propõe conduzir os alunos a uma profunda reflexão da situação descrita e ao comprometimento no processo de resolução das dificuldades mencionadas, por meio da análise dos possíveis caminhos a serem percorridos e das suas respectivas vantagens e desvantagens, estimulando-os a participarem da experiência de uma tomada de decisão que pode mudar completamente o rumo e o futuro de uma empresa.

Por meio desta narrativa, introduz-se o dilema de crescimento da DDonuts, que tem como objetivo expandir suas vendas, mas precisa se decidir dentre as diversas estratégias de crescimento. Neste enredo, o caso propõe a discussão dos assuntos relacionados a posicionamento, estratégias de crescimento e marketing digital.

1.2 Síntese da abordagem metodológica

O caso de ensino referente à história da DDonuts e ao dilema de seu crescimento foi elaborado com base em uma situação real, vivenciada pelo empreendedor e fundador da DDonuts, Marcelo Ying, em meio a mais recente crise de saúde que o mundo vivenciou, a pandemia de Coronavírus. Os dados presentes no caso foram coletados por meio de duas entrevistas realizadas com ele, assim como por diversas conversas informais. As perguntas que nortearam as conversas que, por sua vez, abordaram tanto a história do empreendedor, como também o processo de criação da DDonuts, encontram-se presentes no apêndice 1.

As figuras referentes ao restaurante Sr. Chau e à DDonuts foram cedidas por ambas as empresas por meio do empreendedor Marcelo, assim como extraídas de suas respectivas contas no Instagram.

Para o entendimento do mercado em que a DDonuts está inserida e de seus principais concorrentes, foram realizadas pesquisas secundárias em diversas fontes, tais como, sites e mídias sociais.

Além disso, como forma de entender melhor o público consumidor de donuts, foi realizada uma pesquisa por meio da aplicação de um questionário com 28 perguntas elaboradas em conjunto com o empreendedor, que também buscava conhecer melhor as preferências deste mercado para, então, refletir na melhor estratégia de crescimento para a sua empresa. O questionário foi aplicado ao longo dos dias 30 de novembro de 2020 e 05 de dezembro de 2020 por meio da mídia social Instagram na própria conta da DDonuts, assim como foi elaborado um post pago com o intuito de promover seu alcance. Em comum acordo com o empreendedor e, para incentivar as pessoas a responderem, a DDonuts promoveu um sorteio de uma caixa de donuts a todos os participantes da pesquisa. Ao todo, foram registrados 104 respondentes. As perguntas e os resultados da pesquisa em questão encontram-se presentes no apêndice 2.

1.3 Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: o capítulo 1 contém uma breve introdução em que é apresentada a importância da definição do posicionamento de marca para uma empresa, uma vez que ela direciona todas as suas decisões estratégicas. Além disso, são explicitados a proposta do caso de ensino, seus objetivos, assim como uma síntese da abordagem metodológica utilizada. O capítulo 2 conta a narrativa da DDonuts, como ela surgiu, em que contexto isso ocorreu, qual é o mercado em que ela está inserida e o seu dilema em relação ao seu futuro. Já no capítulo 3, encontra-se disposta a nota de ensino que consiste, basicamente, em sinopse do caso, sugestão de aplicação, objetivos pedagógicos, questões para reflexão, roteiro para discussão, todo um referencial teórico dos conceitos passíveis de exploração e, por fim, a conclusão, e no capítulo 4 as considerações finais.

2 CASO DE ENSINO DDONUTS

2.1 Introdução

Produzir e comercializar donuts pode não fazer parte dos hábitos de consumo padrão dos brasileiros, diferente de como ocorre em alguns países, como os Estados Unidos e o Canadá, nos quais o produto é parte da cultura alimentar da população. Uma das redes mais conhecidas de donuts que tentou se estabelecer no Brasil ao longo de duas décadas e que não deu certo, mas retornou novamente ao país com uma estratégia distinta, é a Dunkin’Donuts. Tal acontecimento corrobora o fato de neste mercado existir uma barreira relacionada à popularização do consumo de donuts em larga escala, mesmo nos grandes centros, mas principalmente em áreas mais periféricas e afastadas dos centros urbanos.

A história da DDonuts é bem peculiar e a necessidade de sua criação surgiu a partir de um evento que ninguém seria capaz de imaginar, uma crise de saúde global ocasionada pela pandemia do novo Coronavírus, que casou danos catastróficos no âmbito pessoal e profissional de milhares de pessoas e que exigiu dos empresários e empreendedores a capacidade de reinventar, inovar, adaptar e sobreviver a um dos piores momentos de instabilidade, incerteza e imprevisibilidade da história. Geralmente, o perfil do empreendedor já é mais agressivo e adepto ao risco; no entanto, a crise em questão ensinou-o a estar sempre preparado para o pior.

Mas quem diria que a Covid-19 seria o fato gerador da criação de um dos donuts mais promissores do mercado brasileiro. Todo esse contexto em que a DDonuts foi criada, aliado ao anseio de seu criador de fornecer o melhor donuts em sabor e qualidade aos consumidores e aos desafios por ele enfrentados para ampliar suas vendas trazem um tom especial a essa narrativa.

No entanto, assim como a maioria das pequenas e médias empresas, os recursos, tanto humanos, físicos, quanto financeiros, são escassos, o que diminui significativamente a margem de erro que o empreendedor tem ao tomar suas decisões. Não foi diferente com Marcelo e sua empresa, a DDonuts, que, diante de um “novo normal”, expressão muito utilizada para traduzir a nova era que estava se formando com o advento da pandemia, marcada pela intensa utilização da tecnologia e do digital, viu-se frente a decisões importantes referentes a como ampliar suas vendas. Diversas e distintas questões e ideias permeavam sua cabeça, trazendo à tona incertezas e dúvidas em relação à qual seria o melhor caminho a seguir.

2.2 O início da DDonuts

Formado em Engenharia Elétrica pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e com MBA em Administração pela *San Francisco State University*, Califórnia, EUA, Marcelo Ying já trabalhou no mercado como consultor estratégico e em diversas empresas como a Alstom, Asus e *My Style*, esta última sendo um de seus fundadores. Desde os 17 anos, Marcelo sempre sentiu no coração o desejo de ter um negócio próprio.

“Antes mesmo de entrar na faculdade, sempre tive essa vontade de empreender, de ter negócios que façam diferença, abençoando os funcionários, os clientes e ajudando a sociedade no que for possível. Sempre tive no coração a vontade de ter um negócio significativo”.

Aos 31 anos, após ver a empresa de seu pai, que trabalhava com importação e comércio de peças de pedraria para bijuterias e confecções no centro de São Paulo, em dificuldades financeiras, decidiu assumir a empresa familiar, dando continuidade ao seu chamado empreendedor e a sua missão pessoal de impactar vidas. Sua trajetória empreendedora não parou por aí e, em março de 2019, decidiu fundar o Sr. Chau, um restaurante especializado em comida oriental. Para isso, toda uma complexa estrutura de um restaurante foi construída em um imóvel alugado de 230 m² em um dos principais bairros da zona Sul da cidade de São Paulo, a Vila Mariana (figuras 1, 2 e 3).

O restaurante seguia um formato de *buffet* com *self-service* (figura 4) e, durante os dias da semana, filas de espera se formavam no período de almoço. Devido a sua localização, muito de sua clientela era constituída por estudantes de escolas e cursinhos da região. Os negócios do Sr. Chau estavam indo “de vento em popa” até que a pandemia do novo Coronavírus atingiu o Brasil com o primeiro caso de infecção confirmado no país no final do mês de fevereiro de 2020. No mês seguinte, o país já registrava transmissão comunitária, quando não é mais identificada a origem da contaminação, assim como as primeiras mortes por Covid-19 que, desde então, começaram a crescer exponencialmente. O Governo Federal, junto ao Ministério da Saúde, com o intuito de evitar o colapso da rede de saúde, promoveu diversas medidas, dentre as quais estavam o distanciamento social, a proibição de aglomerações e a determinação do funcionamento apenas dos serviços essenciais no país. Diante desse contexto, o salão do restaurante Sr. Chau, com cerca de apenas um ano de funcionamento, teve que ser obrigatoriamente fechado. Com isso, a receita do restaurante passou a ser composta única e exclusivamente pelo *delivery* que, por sinal, ainda estava em sua fase inicial. A evolução dos pedidos on-line no Sr. Chau passou por uma grande revolução em um curtíssimo período, de modo a suprir, ainda que não em sua integridade, a queda da

receita advinda do fechamento do salão do restaurante. No período mais crítico da pandemia, o faturamento do Sr. Chau chegou a cair quase 80% (figura 19).

O empreendedor Marcelo, vendo o fluxo de clientes de seu restaurante literalmente voltar a sua estaca inicial, assim como a utilização da capacidade da estrutura física do imóvel alugado despencar, enxergou a necessidade de criar alguma outra ideia de modo a aproveitar melhor a capacidade ociosa de seu imóvel e complementar a receita de seu restaurante, drasticamente prejudicada pela pandemia.

“Não tenho como desistir do investimento que fiz no Sr. Chau. Preciso pensar em algo para deixar a situação menos sangrenta”.

Com isso, surgiu a ideia de fabricar donuts em um modelo de negócio que funcionaria, a princípio, exclusivamente via *delivery*. Surge, assim, a DDonuts (figura 5) cuja missão consiste em trazer momentos de alegria aos seus consumidores, assim como, junto ao Sr. Chau, colaborar com a comunidade carente por meio da doação de alimentos a moradores de rua – a cada 1 kg de alimento vendido, uma refeição é doada a uma pessoa carente por meio da ONG ABCP – missão esta que o empreendedor Marcelo sempre desejou cumprir, a de impactar e abençoar vidas (figura 6).

2.3 O mercado de donuts

O mercado de donuts global foi avaliado em aproximadamente USD 42,7 bilhões em 2017, segundo dados de uma pesquisa realizada pela Premium Market Insights (2019). A mesma consultoria projetou uma taxa de crescimento anual para o período de 2018 a 2025 de 5,2% dado seu alto potencial e sua contínua expansão, principalmente em mercados menos desenvolvidos, como é o caso do Brasil.

O mercado de donuts no Brasil é de difícil mensuração e tem uma característica bem peculiar: a informalidade. De forma distinta de como ocorre em países onde esse mercado já é mais desenvolvido como, por exemplo, os Estados Unidos e o Canadá, em que redes de tamanho significativo como *Krispy Kreme Doughnuts*, *Top Pot Doughnuts*, *Shipley Do-Nuts*, *LaMar's Donuts*, *Tim Hortons* e *Dunkin' Donuts*, cada um com sua história peculiar, iniciaram sua atuação; no Brasil, a atuação nesse mercado tem, em muitas ocasiões, seu começo na informalidade em que alguns empreendedores iniciam uma fase de testes, às vezes nas cozinhas de sua própria residência, para, depois, caso acreditem em seu potencial e a demanda corresponda a sua oferta, escalarem o negócio de forma mais formal e estruturada. Além disso, a cultura brasileira também é bem diferente daquela dos principais mercados de donuts, o que exige uma adaptação tanto no produto em si, como também na forma de atuação

das empresas deste mercado. A própria famosa rede *Dunkin' Donuts* sentiu isso após encerrar suas operações em 2005, após 21 anos de atuação no país. Depois de uma completa reestruturação e redesenho da marca, ela voltou ao Brasil em 2015 e, atualmente, conta com oito lojas em Brasília e, recentemente, acabou de inaugurar uma nova loja física em Goiânia.

Especificamente na cidade de São Paulo, local em que a DDonuts atua, o mercado de donuts conta com diversos *players*, dentre os quais podemos citar: Café Donuts, *Happy Donuts*, *Mister Donuts*, O Tradicionalíssimo, *The Good Cop Donut Shop*, *89°C Coffee Station*, *Carlo's Bakery*, *Starbucks*, Donuts Damari, *Donuts&Co*, Donutsteria, *Wonder Donuts*, entre outros mais informais, assim como padarias e, até mesmo, supermercados. Alguns destes serão detalhados adiante.

2.4 A empresa

A DDonuts iniciou suas operações no mês de agosto de 2020, mas antes de seu primeiro dia de atuação, houve semanas e mais semanas de um intenso estudo a respeito de praticamente tudo sobre donuts, desde os ingredientes, o modo ideal de preparo, os melhores equipamentos para produção e as embalagens para transporte, até de qual seria o posicionamento almejado pela marca. Para isso, Marcelo contratou uma chefe e especialista em confeitaria para auxiliá-lo com orientações para a produção de seus donuts. Inclusive, foram realizados diversos testes ao longo de dois meses, principalmente em relação à massa do donut, até que se chegasse ao nível de qualidade que trouxesse satisfação ao exigente empreendedor.

“Testamos diversas receitas ao longo de dois meses até chegar em uma massa que eu ficasse satisfeito”.

Marcelo sempre foi um fã de donuts, mas nunca chegou a encontrar em São Paulo um donut que lhe trazia aquela enorme vontade de consumir como quando ele viajava para o exterior e fazia questão de comprar seu donut favorito na *Krispy Kreme*. Aliás, os donuts da *Krispy Kreme* que, por sinal, contém toda uma história por trás (tabela 1 em Apêndices do caso - p. 37), foram inspiração para os da DDonuts, tanto no sabor, quanto em sua aparência (figura 7).

Todos aqueles que ele já tinha provado em sua cidade não tinham a qualidade que ele gostava em relação à maciez da massa, assim como eram todos muito doces para o seu paladar. Em suas próprias palavras: “Os donuts do Brasil são muito doces, exagerados”. Com isso, a proposta da DDonuts foi criar um “donut na medida”, prezando pela qualidade dos ingredientes, da preparação e com um sabor sem exageros. Foi daí que surgiu seu lema de

“*Quality over Quantity*”, muito explorado em suas redes sociais. Sua própria embalagem também tenta realçar a importância que a DDonuts dá para a qualidade de seus donuts com a frase “Fofinho e Fresquinho” (figura 8).

“Queremos oferecer donuts equilibrados e na medida certa. Queremos que as pessoas consigam comer um donut por inteiro e ainda fiquem com um gostinho de quero mais”, ressalta Marcelo.

Com a visão de inovar sempre, trazendo novos e exclusivos sabores ao mercado, assim como aperfeiçoando a receita de sua massa, a DDonuts está em constante desenvolvimento com o intuito de fornecer a massa mais “fofinha e fresquinha” para o mercado. Atualmente, ela conta com 24 diferentes tipos de sabores de donuts, que incluem alguns inéditos como, por exemplo, o recheado com creme de *matcha*, cobertura de chocolate branco com *matcha* e flocos de chocolate branco *Callebaut* (figuras 9 e 10). Recentemente, a DDonuts começou, também, a permitir que o próprio consumidor personalize seu donut utilizando sua criatividade e imaginação (figura 11). Além disso, diversas edições especiais e limitadas já foram desenvolvidas ao longo dos últimos meses, tanto em relação a datas comemorativas (figura 12), assim como a sabores inéditos (figura 13), e muitos outros sabores estão sendo desenvolvidos, alguns deles em fase final de testes, como os donuts de pistache, por exemplo.

Segundo Marcelo, que não abre mão da qualidade de seus produtos, toda a produção é feita somente sob demanda.

“Fazemos tudo sob demanda, quando o pedido chega, para deixar tudo o mais fresquinho possível. Leva mais tempo, o custo de mão-de-obra é mais alto, mas preferimos seguir nesse caminho”.

A comunicação e divulgação da DDonuts é realizada principalmente por meio da rede social Instagram (@ddonutsbr) e os pedidos são realizados via site e aplicativo próprio, Whatsapp e plataformas de *delivery* como iFood, Rappi e UberEats. Um dos grandes esforços que a DDonuts tem se dedicado é na aquisição de seguidores em sua conta do Instagram, atualmente com pouco mais de três mil seguidores. Para isso, Marcelo tem buscado criar parcerias com vários influenciadores digitais, de modo a tornar sua conta conhecida e, conseqüentemente, aumentar o número de pedidos. No entanto, ele reconhece que ainda carece de um plano mais definido de gestão da @ddonutsbr com criação de conteúdo relevante e promoção de engajamento para impulsionar seu volume de vendas.

Todo o esforço de Marcelo para fazer a DDonuts conhecida não tem sido em vão. Não é à toa que ela é uma das mais bem pontuadas nas plataformas de *delivery* com diversos *feedbacks* positivos (figura 14).

2.5 Concorrentes

O mercado de donuts no Brasil, apesar de menos consolidado quando comparado com países como os Estados Unidos, está em franca expansão. Nos últimos anos, foram surgindo diversos novos *players*, que, ao pesquisar sobre as suas respectivas histórias, nota-se que muitas delas começaram na informalidade e foram crescendo e se expandindo. Algumas delas atuam somente com *delivery* e outras possuem, inclusive, uma vasta rede de lojas físicas. Uma consolidação dos mais diversos dados dos principais concorrentes da DDonuts se encontra na tabela 2 em Apêndices do caso.

“O ambiente competitivo no mercado de donuts é bastante variado com os concorrentes atuando com diferentes estratégias. Tenho pesquisado os concorrentes com base em sua atuação nas mesmas plataformas que a DDonuts está presente”, comenta Marcelo.

2.5.1 Mister Donuts

A história do Mister Donuts se iniciou em março de 2016 com encomendas e vendas de donuts artesanais por meio de uma *foodbike*. Suas rosquinhas foram conquistando os consumidores o que possibilitou, em 2017, a abertura de sua primeira loja física na região da Vila Leopoldina. Em 2018, foi inaugurada a segunda unidade na Ricardo Jafet e, no ano seguinte, ocorreu o lançamento de sua primeira franquia em Santana. Em 2020, mais quatro novas franquias foram inauguradas em Guarulhos, Tatuapé, São Caetano do Sul e Moema. Algumas de suas unidades contam com *delivery* próprio e, outras, além disso, contam com a utilização de plataformas como o iFood e o UberEats. Em relação à entrega própria, há diversas reclamações devido ao atraso e à demora dos pedidos dos clientes.

Tem um cardápio com sabores bastante diversificados (mais de 50) e trabalham com donuts veganos, além de possibilitar, também, que o cliente personalize seu próprio donut que, por sinal, são bastante recheados e doces. Além de donuts, também trabalha com *Johnny* e *Cinnamon Roll*. Os valores de seus donuts padrões costumam variar entre R\$ 9,00 e R\$ 12,00, salvo exceções como promoções e ocasiões especiais. Seu horário de funcionamento é de segunda-feira a domingo das 11h às 19h.

Sua comunicação nas mídias sociais, Facebook e Instagram, é bem estruturada, com linguagem informal e abordagem, em certas ocasiões, de temas do momento (ex.: quarentena e Outubro Rosa). Além disso, costumam compartilhar as postagens de seus clientes com seus donuts com bastante frequência. Atualmente (referência de março/21), seu perfil no Instagram conta com mais de 110 mil seguidores.

2.5.2 Donuts & Co.

A Donuts & Co surgiu no meio da pandemia. Seus sócios, Renato Neme e Felipe Ikari Kon, planejavam inaugurar sua loja física em abril de 2020, o que de fato aconteceu, mas, a princípio, de maneira virtual, devido à crise sanitária causada pela pandemia de Covid-19. Semanas depois, com a flexibilização do distanciamento social, aconteceu a efetiva abertura da loja física para os clientes, localizada no bairro da Vila Olímpia na cidade de São Paulo. Segundo os sócios, o negócio tem dado tão certo que já têm intenção de abrir uma segunda unidade, assim como planos para expandir para outros estados do país.

Além da loja física, a Donuts & Co está presente em diversas plataformas como iFood, Rappi e UberEats para pedidos on-line. Ainda há a possibilidade de fazer pedidos pelo Whatsapp. Com mais de 30 sabores entre donuts clássicos e recheados em seu cardápio e com preços que variam de R\$ 10,00 a R\$ 16,00, com exceção do “irresistível do dia”, cujo preço é de R\$ 6,00, a empresa também conta com cafés, estes servidos em sua loja física, assim como pretende brevemente inserir cookies em seu menu. Seu horário de funcionamento é de terça-feira a domingo das 12h às 19h.

Tem um marketing digital bem estruturado com comunicação tanto no Facebook quanto no Instagram, e costumam fazer *repost* de influenciadores e de pessoas famosas. A Donuts & Co se utiliza de linguagem informal, assim como palavras como “*donutlovers*” para se identificar com seus clientes. Atualmente (referência de março/21), seu perfil no Instagram conta com mais de 53 mil seguidores.

2.5.3 O Tradicionalíssimo

O Tradicionalíssimo surgiu em outubro de 2018, quando dois irmãos da família Maturano, um cantor sertanejo e um DJ e produtor musical, com sonhos distintos se uniram para juntos empreender produzindo e comercializando donuts e bem casados.

No começo, eles saíam com uma mochila cheia de donuts para vendê-los nas ruas e nos shoppings, assim como disponibilizavam seus produtos em plataformas de *delivery* como o iFood. Após cerca de meio ano, foi inaugurada sua primeira loja em abril de 2019 na Vila Mascote. Três meses depois, foi aberta uma segunda unidade localizada em São Bernardo do Campo. Atualmente, O Tradicionalíssimo conta com quatro lojas temáticas (Santa Catarina, Santa Cruz, São Bernardo do Campo e Diadema), com uma decoração exclusiva e “100% instagramável”, conforme as palavras da própria empresa.

Hoje, O Tradicionalíssimo tem uma diversidade de mais de 35 sabores, além de oferecer o tradicional bem casado de doce de leite. Dentre os sabores, encontram-se até

aqueles mais exóticos como, por exemplo, bacon com chocolate. Seus preços variam de R\$ 8,00 a R\$ 15,00. Edições especiais chegam a custar até R\$ 30,00. O horário de funcionamento de suas unidades é de segunda-feira a sábado das 12h às 22h e domingo das 14h às 20h.

Além disso, tem uma equipe dedicada ao marketing e à comunicação da empresa e estão sempre postando atualizações em suas redes sociais, buscando, também, atrair o consumidor a conhecer uma de suas lojas temáticas. Atualmente (referência de março/21), seu perfil no Instagram conta com mais de 157 mil seguidores.

2.5.4 The Good Cop Donut Shop

The Good Cop, fundado pelo empreendedor Nicholas Acquaviva Galvez, que também é o proprietário do *Stunt Burger*, iniciou suas operações em maio de 2019 com uma unidade no Itaim Bibi. Na época, eram comercializados 25 sabores, dentre os quais o *banoffee* (que remonta a torta de origem inglesa com bananada dentro da massa e doce de leite e marshmallow maçaricado na cobertura), o donut de bacon e o de pipoca (tanto os pedacinhos de toucinho no xarope de *maple* quanto a pipoca doce vão junto com caramelo por cima do doce). Atualmente, tem cerca de 30 sabores, mais a possibilidade de o cliente personalizar sua encomenda. Seus preços variam de R\$ 9,00 a R\$ 15,00.

Estão com duas unidades (Itaim, com funcionamento de terça-feira a domingo das 11h30 às 19h30, e Morumbi, com funcionamento de terça-feira a domingo das 12h às 20h30), mas já anunciaram a abertura de mais uma nova loja no Tatuapé, assim como sua primeira expansão fora de São Paulo, no Shopping Vitória, localizado no estado do Espírito Santo. Suas encomendas podem ser realizadas por meio do Whatsapp e das plataformas de *delivery* como Rappi, iFood e UberEats.

Com linguagem bastante informal e descontraída (ex.: domingão, *collab*, *dreambox*), tem feito sucesso em suas redes sociais. Atualmente (referência de março/21), seu perfil no Instagram conta com mais de 118 mil seguidores.

2.5.5 Donuts Damari

Em 2016, Carolina Vascen e Mariana Pavesca, ambas com 20 anos na época, decidiram fazer os donuts como sua fonte de renda. Foi a partir daí que surgiu o Donuts Damari, uma das principais confeitarias de donuts artesanais sob encomenda em São Paulo.

Com cerca de 30 sabores distintos, o consumidor consegue personalizar sua encomenda escolhendo diferentes tipos de tamanhos, recheios e coberturas. Além disso, é

possível encomendar donuts em formato de letras para compor frases. Apesar do processo de compra ser um pouco trabalhoso, uma vez que ele é realizado mediante preenchimento de um formulário no *Google Docs* cujo *link* é disponibilizado em sua conta no Instagram, é comum a formação de filas de espera para encomendas, o que leva o consumidor a se planejar para pedir seus donuts com certa antecedência (elas pedem até um mês antes, inclusive). Carolina Vascen é a responsável pela logística, assim como auxilia as outras funcionárias (equipe 100% feminina) em suas respectivas atividades. Em dias de pronta entrega, a produção chega a ser triplicada. Devido à imensa procura, é necessário rapidez para fazer o pedido entrando em contato por DM (*direct message*) e efetuar o pagamento via TED/PIX. Nesses dias, há sabores que não constam no cardápio normal, como geleia de frutas vermelhas, pasta de amendoim com geleia, Ovomaltine e S'mores com preço diferenciado (R\$12,00).

Sua estratégia é voltada exclusivamente aos consumidores digitais. Damari não tem loja física e seu foco está no Instagram, onde realiza todas as suas ações de marketing, divulgação e a maior parte de suas vendas. A faixa de preços dos donuts varia entre R\$ 8,00 e R\$ 12,00 e as entregas são feitas em São Paulo e na região do ABC em dias pré-determinados.

Sua comunicação nas redes sociais é baseada essencialmente em postagens de fotos de seus mais diversos donuts e no compartilhamento da história e de fatos curiosos sobre a empresa. Seu perfil no Instagram conta, atualmente (referência de março/21), com mais de 67 mil seguidores.

2.5.6 Duckbill Cookies & Coffee

A Duckbill foi fundada por Rafael Naves em 2016 que, durante uma viagem para Nova Iorque, conheceu modelos de negócios que operavam com muito sucesso no segmento de cookies e cafés especiais. Inspirado por essa ideia, Rafael buscou trazer ao Brasil uma receita de cookie singular e exclusiva. Além disso, a Duckbill traz, também, diversas opções para lanches e bebidas, como pão de queijo, muffins, donuts, cafés, frappubill (bebida gelada à base de café e chantilly), sodas e muitos outros produtos elaborados com referências internacionais.

No mês de abril de 2018, o Grupo 10x adquiriu participação na marca e iniciou um arrojado plano de expansão, com a meta de atingir 500 unidades franqueadas em 5 anos, por todo Brasil e América Latina.

Atualmente, considerando as lojas que serão inauguradas em breve, a Duckbill está presente em todos os estados do Brasil, com exceção apenas dos estados de Roraima, Amapá e Piauí. São cerca de 77 unidades em funcionamento e 78 já com programação para inaugurar.

Além de donuts, cujos preços variam de R\$ 9,90 a R\$ 11,99, a Duckbill comercializa lanches, cookies, brownies e diversas bebidas como cafés, chás, chocolates e sucos.

Sua comunicação e presença nas mídias sociais é muito bem planejada e, inclusive, conta com a presença de artistas famosos como Márcio Garcia, e referências em confeitaria como Carole Crema, que já ganhou diversos prêmios como chef e é uma das juradas no programa “Que Seja Doce” do GNT. Atualmente (referência de março/21), o perfil da Duckbill no Instagram conta com mais de 63 mil seguidores.

2.5.7 Outros

Além de todos os concorrentes citados anteriormente, é importante ressaltar a existência de muitos outros estabelecimentos que competem neste mesmo mercado com qualidade e responsabilidade. Não somente os concorrentes diretos, assim como aqueles indiretos, que, de alguma forma, acabam competindo pelo mesmo consumidor. Dentre estes, podemos citar as mais diversas confeitarias e padarias, assim como empresas reconhecidas como a Sodiê Doces, a Carlo’s Bakery, o Mr. Cheney, o Bacio di Latte, entre muitos outros.

2.6 O futuro da DDonuts

Muitos desafios acompanham a trajetória e o dia a dia da DDonuts. A estratégia de crescimento baseada no constante lançamento de novos sabores de donuts tem funcionado e contribuído para o crescimento da empresa nos últimos meses. Adicionalmente, Marcelo tem refletido constantemente no que pode ser feito para sua empresa crescer ainda mais e a uma velocidade maior. São tantos detalhes que ele tem olhado cuidadosamente que, inclusive, conseguiu perceber que suas vendas sempre caíam em dias mais quentes. Marcelo tem suas suspeitas, mas qual poderia ser uma provável causa dessas quedas e o que poderia ser feito para amenizar essa perda nas vendas?

Além disso, para impulsionar ainda mais o crescimento da DDonuts, outras ideias e iniciativas têm sido esboçadas. Segundo Marcelo, a DDonuts tem outras duas grandes frentes em que importantes decisões precisam ser tomadas.

A primeira é referente à expansão de sua região de atuação, atualmente limitada a um raio de seis quilômetros.

“Muita gente fora do raio de nossa atuação quer comprar, mas não conseguimos entregar nessas regiões”, comenta Marcelo.

Tal fato fica claramente explícito ao visualizarmos a área de atuação da DDonuts (figuras 17 e 18). Alguns concorrentes como, por exemplo, Mister Donuts e Duckbill, como

forma de ampliar sua área de cobertura, contam com uma rede com diversas lojas somente na cidade de São Paulo.

“Tenho pensado em implementar a possibilidade de uma entrega agendada, em que o cliente poderá escolher o dia e horário dentre os disponíveis pelo sistema, mas estou tendo dificuldades para encontrar uma plataforma com bom custo-benefício que faça isso e possa ser integrada ao nosso sistema interno”.

Outra ideia que tem permeado os pensamentos de Marcelo é a abertura de uma loja própria, assim como de novos pontos de distribuição. “Estou avaliando qual é a melhor opção. Muitas pessoas preferem comprar na loja física, mas ela tem um alto custo inicial. Estou mais inclinado em abrir somente novos pontos focados em *delivery*, cujo investimento é menor e o retorno é mais rápido”. Marcelo confessa, também, que já chegou a planejar a abertura da loja própria da DDonuts no mesmo espaço físico atualmente ocupado pelo Sr. Chau. Com isso, a fachada (figura 1) e a estrutura do andar térreo do restaurante Sr. Chau passariam por reformas e adaptações para comportar a criação de uma pequena loja física da DDonuts, que contaria com caracterizações e identidades visuais completamente distintas das do Sr. Chau.

“Já tinha praticamente decidido separar uma parte da fachada do Sr. Chau para a DDonuts, mas voltei atrás com receio do agravamento da pandemia de Covid-19. Não compensaria nesse momento realizar esse investimento e contratar mais pessoas, sendo que o fluxo de pessoas poderia cair novamente”.

A segunda preocupação de Marcelo consiste em como alavancar a comunicação da empresa, por meio das ações de marketing digital da DDonuts, principalmente por meio do Instagram (figuras 15 e 16).

“Sinto que as redes sociais são um gargalo para a DDonuts. Outros concorrentes postam e repostam com muito mais frequência, criam conteúdo, fazem campanhas temáticas e alguns até interagem com seu público. Mas qual seria a estratégia mais ideal para nós?”.

Investir em comunicação e marketing digital pode ser o próximo grande passo da DDonuts para gerar a escala de crescimento que Marcelo tanto almeja, mas existem dúvidas em relação a se este é o caminho correto a seguir e a como fazer isso com sucesso.

“O que faz realmente com que as pessoas comprem? Que tipo de *post* e conteúdo atraem as pessoas?”.

Tais indagações ainda dão de frente com o restrito e limitado orçamento que a DDonuts tem.

“Tenho esse desafio de explorar mais as mídias sociais. Sinto essa necessidade. Por outro lado, também, não tenho como trazer mais gente para isso por causa do *budget* limitado que possuo”.

Assim, algumas questões em relação ao crescimento da empresa são levantadas: Como expandir as vendas? Como aumentar a minha base de clientes? Devo investir em marketing digital? De que forma? Devo terceirizar a gestão das mídias sociais? Qual é o tipo de comunicação mais eficaz para o meu negócio?

Essas e muitas outras perguntas pairam nos pensamentos de Marcelo. As possibilidades de crescimento da DDonuts são diversas para os próximos anos, mas a capacidade financeira e de gestão disponível é limitada, não sendo possível iniciar todas elas ao mesmo tempo. Com isso, Marcelo precisa decidir sábia e precisamente qual caminho trilhar para proporcionar um futuro brilhante para sua companhia.

De um lado, Marcelo poderia se dedicar no investimento nas mídias sociais e no marketing digital da DDonuts, e ampliar sua capacidade de produção no local onde já se encontra, aumentando sua participação em sua atual região de atuação. A estruturação de uma pequena loja física no mesmo imóvel do restaurante Sr. Chau, de tal forma a reduzir o custo deste ponto, também seria possível para dar mais visibilidade à empresa.

Por outro lado, ele poderia seguir uma abordagem e estratégia mais tradicional de expansão, por meio da abertura de novos pontos de distribuição, ampliando, com isso, sua área de cobertura. Cada uma dessas iniciativas poderá gerar desafios e, inclusive, retornos financeiros bastante diferentes tanto no curto, como, também, no longo prazo.

Diante do sonho de fazer sua empresa crescer e fazer diferença na vida das pessoas e dos desafios e das incertezas impostos pelo cenário de pandemia do novo Coronavírus, Marcelo se vê frente a essa importante decisão que determinará o futuro da DDonuts.

2.7 Anexos do caso

Figura 1 - Fachada do restaurante Sr. Chau



Fonte: Sr. Chau

Figura 2 - Salão do restaurante Sr. Chau



Fonte: Sr. Chau

Figura 3 - Cozinha do restaurante Sr. Chau



Fonte: Sr. Chau

Figura 4 - Buffet do restaurante Sr. Chau



Fonte: Sr. Chau

Figura 5 - Logo da DDonuts



Fonte: DDonuts

Figura 6 - Ações comunitárias Sr. Chau / DDonuts



Fonte: Sr. Chau / DDonuts

Figura 7 - Donuts da Krispy Kreme vs. donuts da DDonuts



Fonte: DDonuts

Figura 8 - Embalagens da DDonuts



Fonte: DDonuts

Figura 9 - Cardápio da DDonuts de rosquinhas

 <p>Açúcar cobertura de açúcar</p>	 <p>Açúcar e Canela cobertura de açúcar e canela</p>	 <p>Chocolate c/ granulado cobertura de ganache de chocolate blend e granulados de chocolate</p>	 <p>Glaceado com coco Cobertura de glacê de açúcar com coco em flocos</p>
 <p>Chocolate com coco cobertura de ganache de chocolate blend e flocos de coco</p>	 <p>Glaceado glaceado de açúcar</p>	 <p>Homer cobertura de chocolate branco sabor morango com granulado colorido</p>	 <p>M&M's cobertura de ganache de chocolate blend com M&M's</p>
 <p>Glaceado de Limão glaceado de limão (100% fruta)</p>	 <p>Glaceado de Morango e Limão glaceado de morango com limão (100% fruta)</p>	 <p>Glaceado de Maracujá Glaceado de maracujá (100% fruta)</p>	

Fonte: DDonuts

Figura 10 - Cardápio da DDonuts de donuts recheados

 <p>Boston Cream recheio de creme de baunilha e cobertura de açúcar</p>	 <p>Churros recheio de doce de leite e cobertura de açúcar com canela</p>	 <p>Coco recheio de creme de baunilha, cobertura de glacê de açúcar com coco em flocos</p>	 <p>Brigadeiro Leite Ninho recheio de brigadeiro de leite ninho e cobertura de chocolate branco com leite ninho</p>
 <p>Creme de Baunilha recheio de creme de baunilha e cobertura de açúcar</p>	 <p>Matcha recheio de creme de matcha, cobertura de chocolate branco com matcha e flocos de chocolate branco Callebaut</p>	 <p>Leite Ninho e Nutella recheio de brigadeiro de leite ninho e cobertura de nutella com leite ninho</p>	 <p>Ganache de Chocolate recheio de ganache de chocolate blend e cobertura de chocolate ao leite</p>
 <p>Geléia de Morango recheio de geléia de morango artesanal e cobertura de açúcar</p>	 <p>Matcha recheio de creme de matcha, cobertura de açúcar</p>	 <p>Ganache de Chocolate recheio de ganache de chocolate blend e cobertura de açúcar</p>	 <p>Leite Ninho recheio de brigadeiro de leite ninho e cobertura de açúcar</p>
 <p>Doce de Leite recheio de doce de leite e cobertura de açúcar</p>			

Fonte: DDonuts

Figura 11 - Donuts personalizados



Fonte: DDonuts

Figura 12 - Donuts de datas comemorativas

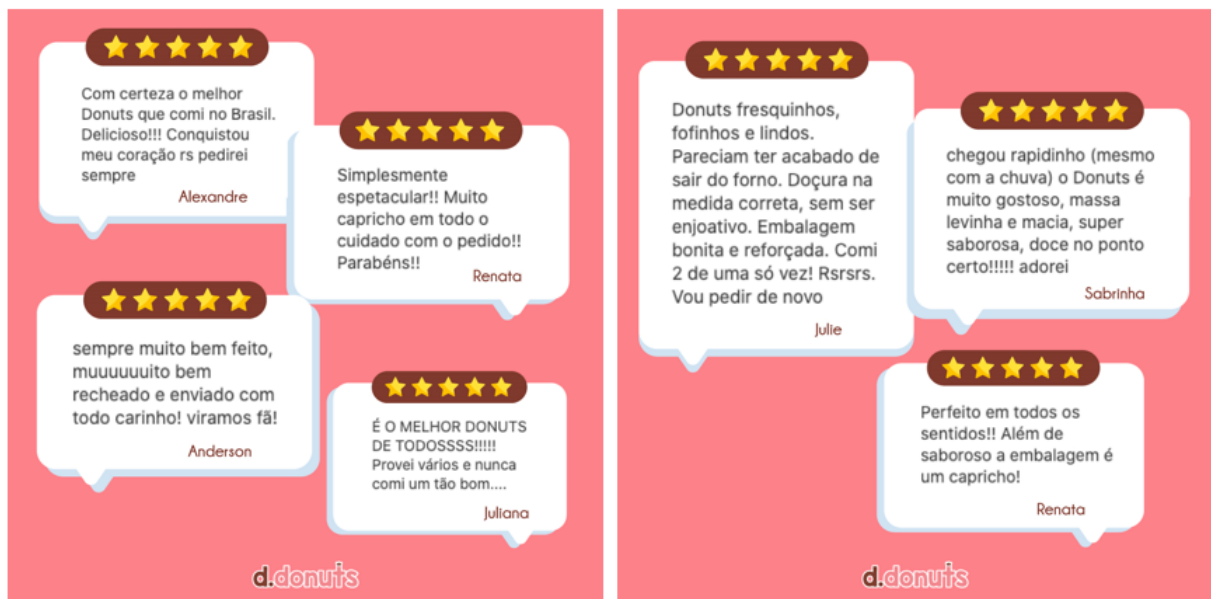


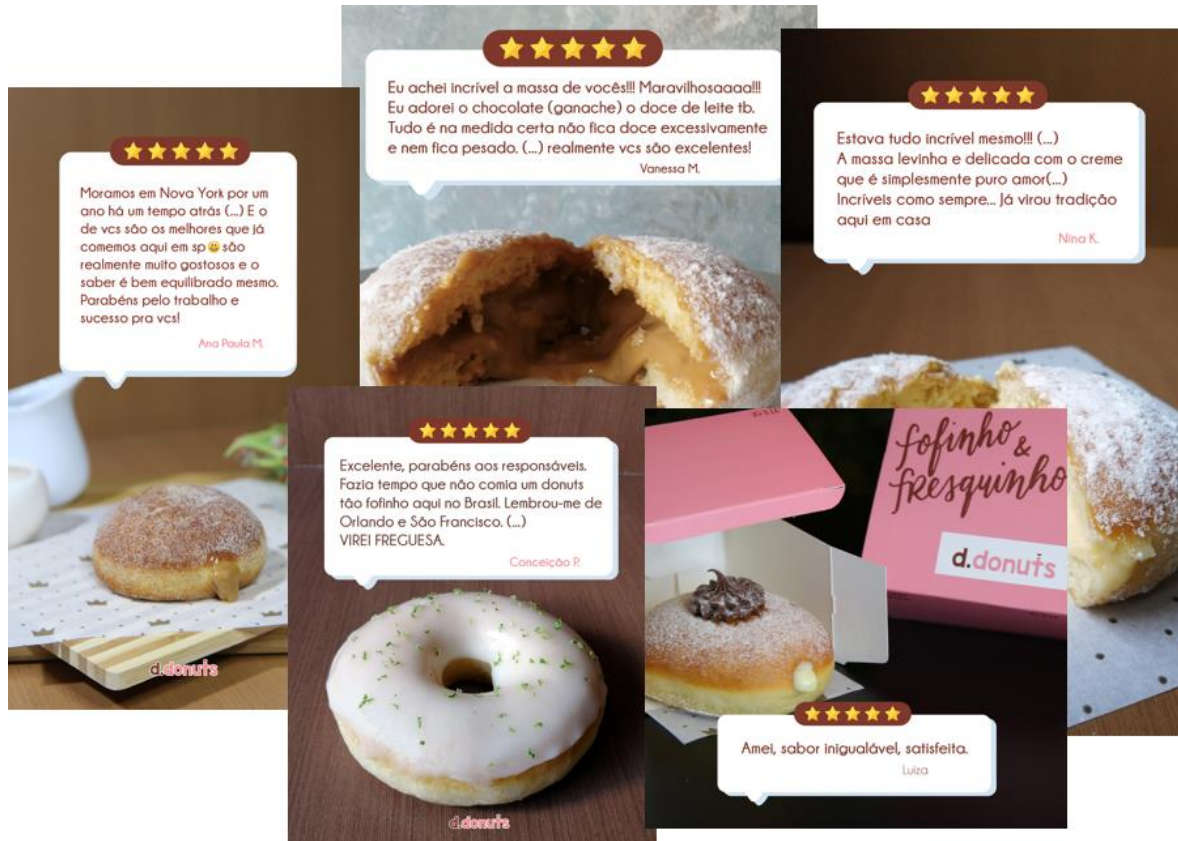
Fonte: DDonuts

Figura 13 - Donuts de edições limitadas



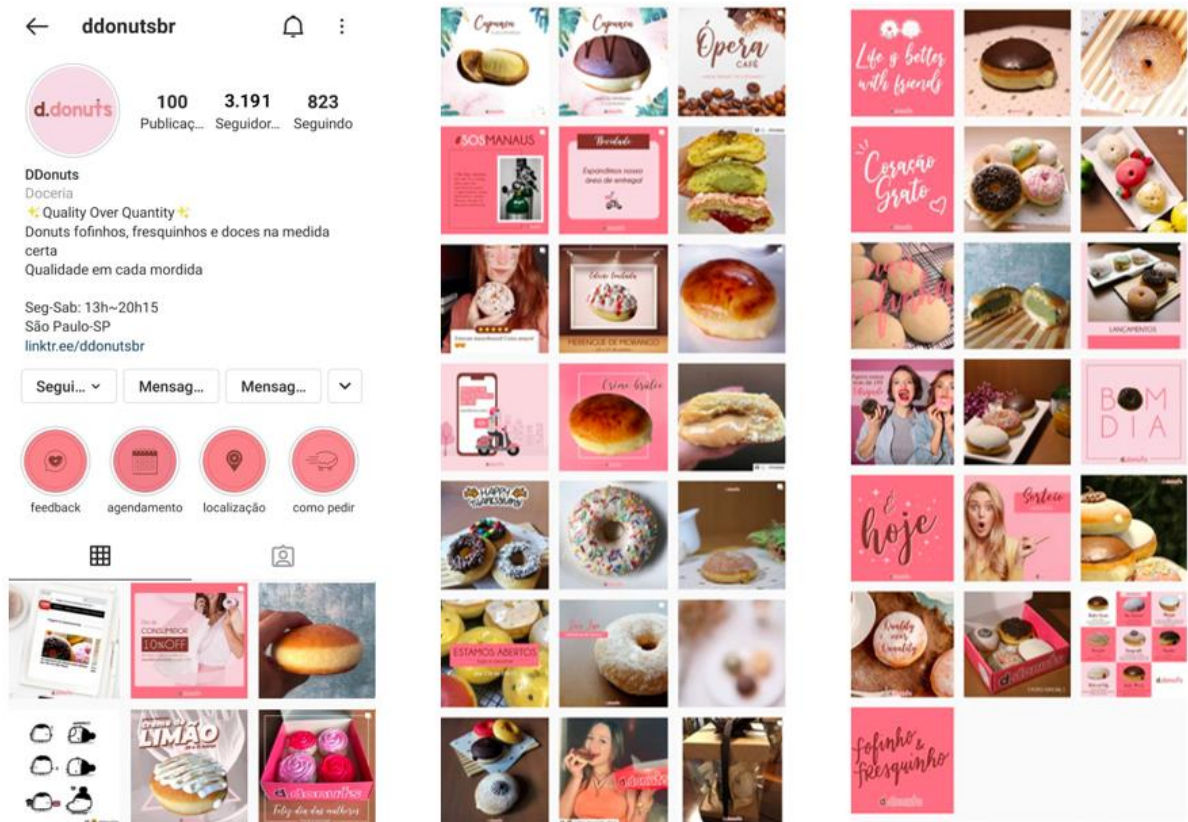
Fonte: DDonuts

Figura 14 - *Feedbacks* da DDonuts



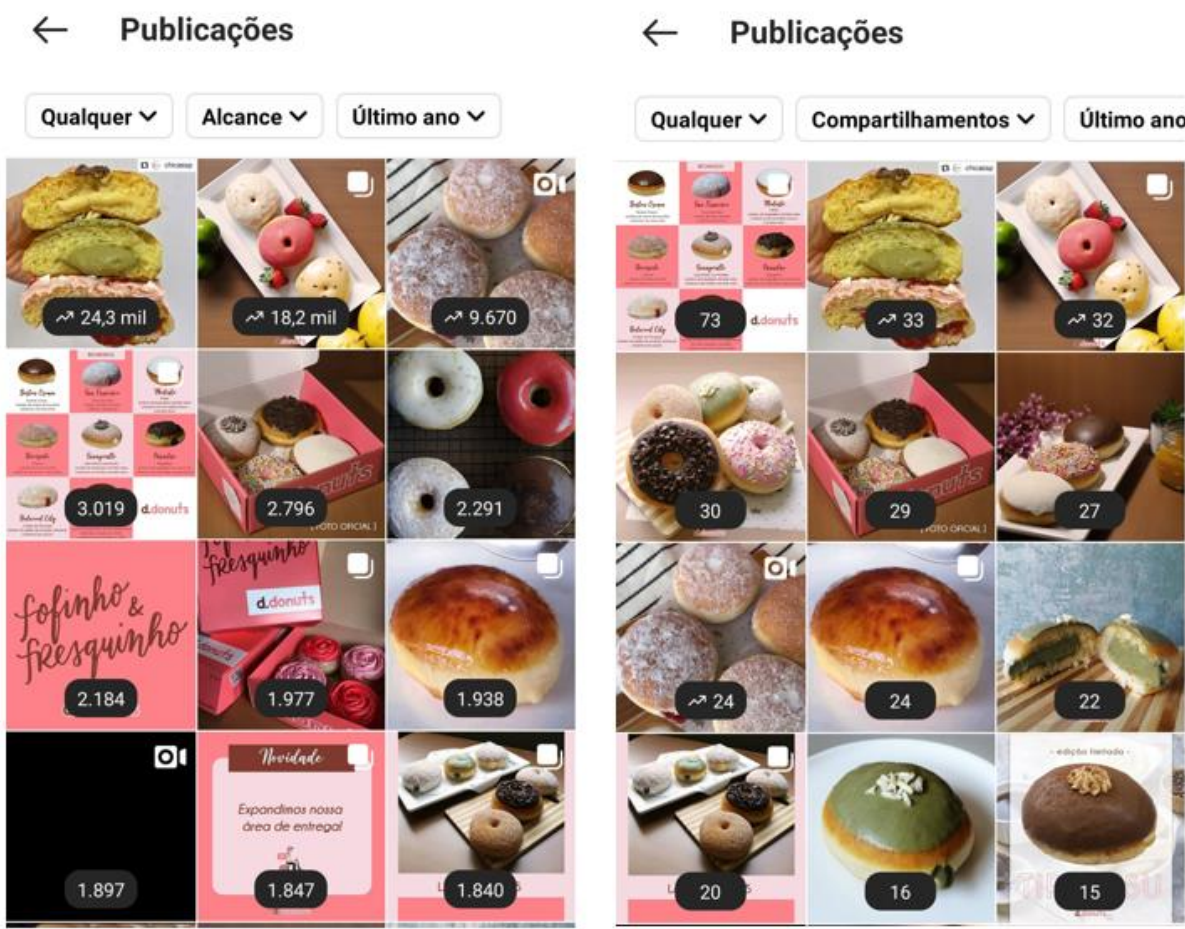
Fonte: DDonuts

Figura 15 - Conta da DDonuts no Instagram



Fonte: DDonuts

Figura 16 - Conta da DDonuts no Instagram (alcance vs. compartilhamentos)



Fonte: DDonuts

2.8 Apêndices do caso

Tabela 1 - Tabela com informações da rede de donuts *Krispy Kreme*



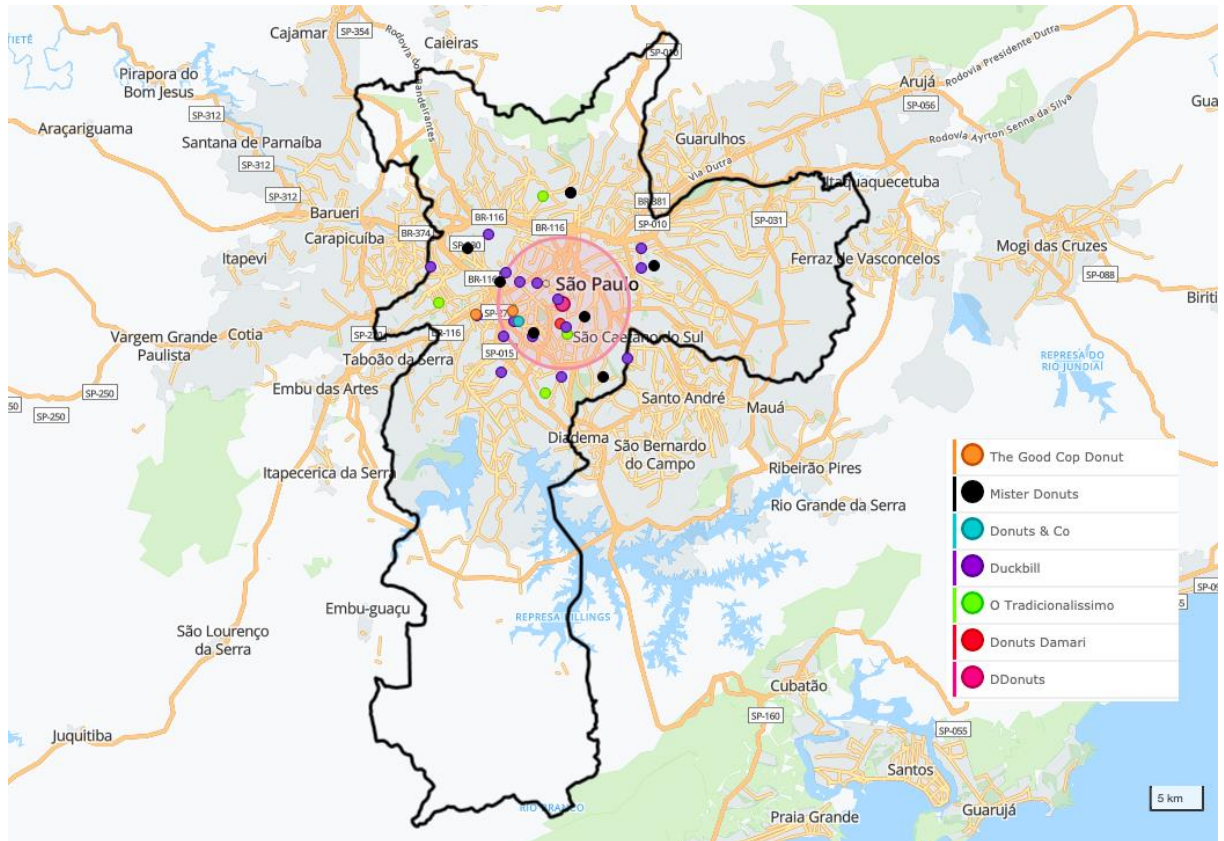
Início	13 de julho de 1937, quando a primeira fornada de rosquinhas caramelizadas (<i>Hot Original Glazed</i>) foi comercializada.
Fundador	Vernon Carver Rudolph
Sede Mundial	Winston- Salem, Califórnia do Norte - EUA
Slogan	<i>Original Glazed Doughnut</i>
Total de Lojas	Cerca de 1300 lojas próprias e franquias, distribuídas em diversos países. Não tem presença no Brasil.
Capital Aberto	Ela foi de capital aberto entre os anos de 2000 e 2016, quando, então, foi adquirida por US\$ 1.35 bilhões pelo fundo de investimento JAB Holding Company, voltando a se tornar uma empresa de capital fechado.
Produtos	Donuts dos mais variados e diversos sabores, cafés, bebidas geladas, sucos e milkshakes.
Principais Concorrentes	Dunkin' Donuts, Starbucks, Tim Hortons, Caribou Coffee, McCafé, Winchell's Donuts, Donut King.
Produção	Uma loja padrão pode produzir 3 mil donuts por hora. Lojas maiores são capazes de produzir até 12 mil donuts por hora.
Curiosidade	Nas lojas locais, há um luminoso com as seguintes palavras: " <i>Hot Now</i> ". Quando aceso, a loja mostra todo o processo de fabricação dos donuts aos seus clientes, que saem quentinhos para serem provados.

Fonte: Página do *Krispy Kreme*¹ e do Mundo das Marcas² na internet.

¹ Disponível em: <<https://krispykreme.ca/>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

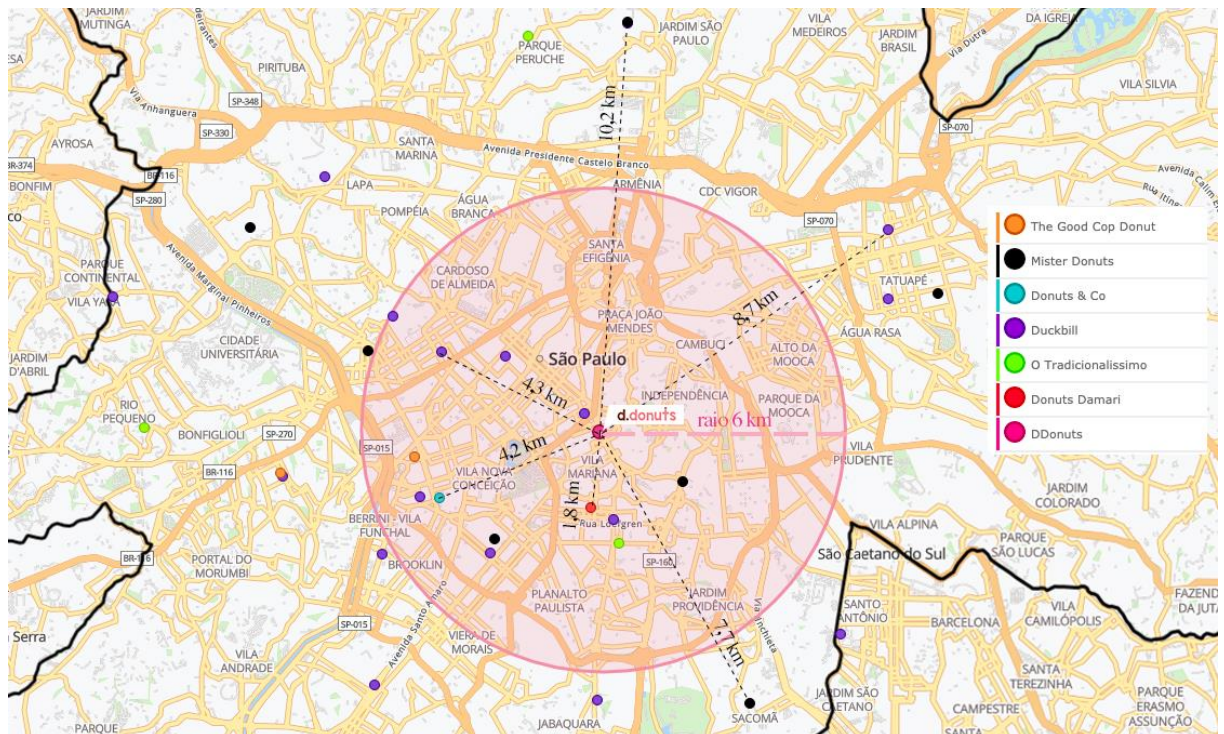
² Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com/2008/05/krispy-kreme.html>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

Figura 17 - Mapa do Município de São Paulo e a localização da DDonuts e de alguns de seus concorrentes



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 18 - Mapa do Município de São Paulo e a localização da DDonuts e de alguns de seus concorrentes (zoom da Figura 17)



Fonte: Elaborado pelo autor.

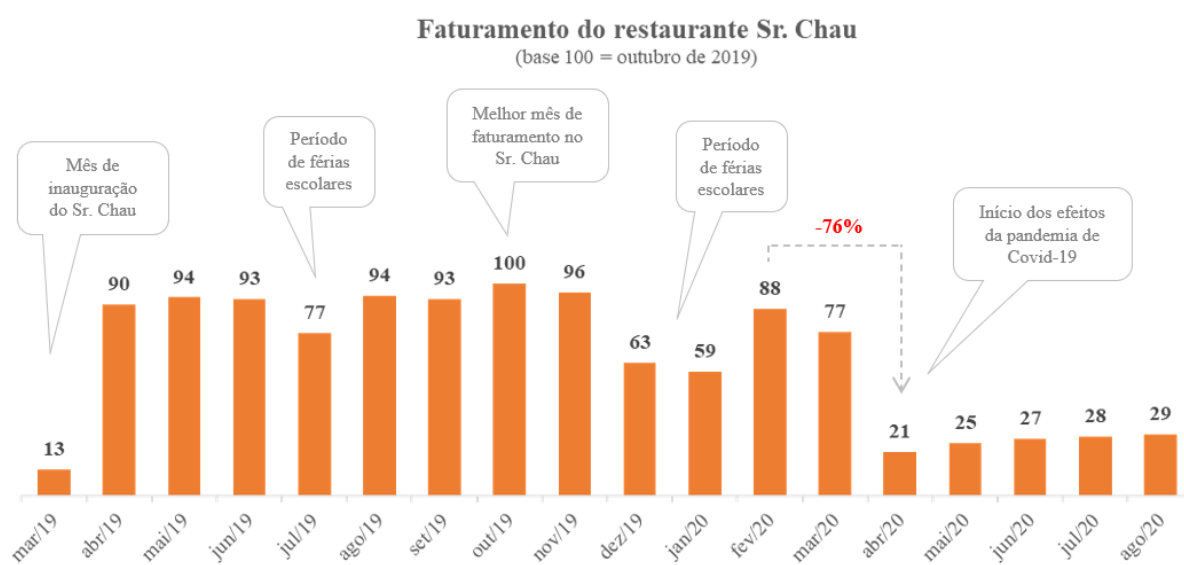
Tabela 2 - Comparativo da Concorrência

Empresa	Número de Seguidores	Lojas Físicas	Ifood	Rappi	Uber Eats	App Próprio	Cardápio / Opções				Funcionamento	Comunicação Digital		Matriz de Posicionamento (1 a 5)			
							Rosquinhas	Recheados	Outros	Bebidas		Intensidade	Engajamento	Qualidade	Doçura	Preço	Apresentação
DDonuts	3.191	Não possui	Sim	Sim	Sim	Sim	11 (R\$8,90 a R\$ 9,90)	12 (R\$10,90 a 11,90)	Personalizados e edições limitadas (R\$11,90)	Sem bebidas	Seg - Sáb 13h às 20h15	2,0	1,5	4,5	2,0	3,0	4,5
Mister Donuts	110k	9 unidades	Sim	Sim	Sim	Sim	25 (R\$9,00 a R\$ 12,00)	18 (R\$12,00)	7 veganos, 2 johnny, Combos a partir de R\$14 Promoção do dia a R\$7 Personalizados, letras, 2 tipos de cinnamon roll por R\$12	Água e refrigerante (apps e local)	Seg - Dom 11h às 19h	4,0	4,5	2,5	4,5	3,5	3,0
Donuts & Co	53,4k	1 unidade	Sim	Sim	Sim	Não	19 (R\$10,00 na promoção e R\$14,10 no preço normal)	13 (R\$12,00 na promoção e R\$16,00 no preço normal)	Irresistível do dia (R\$6) 6 cookies tradicionais e 3 cookies recheados	Milk-shake com mini donut (5 sabores) Café (no local)	Ter - Dom 12h às 19h	4,0	4,0	3,0	4,5	4,5	4,0
Donuts Damari	67k	Não possui	Não	Não	Não	Formulário no Google Docs	R\$8,00 a R\$10,00	16 (R\$12,00)	Letras Pronta Entrega (com alguns sabores diferentes)	Sem bebidas	Atendimento 13h às 18h30 Entregas Ter - Sáb 15h às 23h	4,5	5,0	4,0	3,0	2,5	4,0

Empresa	Número de Seguidores	Lojas Físicas	Ifood	Rappi	Uber Eats	App Próprio	Cardápio / Opções				Funcionamento	Comunicação Digital		Matriz de Posicionamento (1 a 5)			
							Rosquinhas	Recheados	Outros	Bebidas		Intensidade	Engajamento	Qualidade	Doçura	Preço	Apresentação
O Tradicionalíssimo	157k	4 unidades (temáticas)	Sim	Não	Sim	Não	17 (R\$8,00 a R\$15,00)	11 "ultras" (R\$15,00)	9 "Bigs" (R\$13 a 15) 1 "Big" Nutella com morango (R\$30) Bem casado (R\$5,00) Programa de fidelidade: meia exclusiva (R\$30,00) caneca exclusiva (R\$30,00)	Água e refrigerante (apps e local)	Seg - Sáb 12h às 22h Dom 14h às 20h	4,5	4,5	2,0	5,0	4,0	2,0
The Good Cop Donut Shop	118k	2 unidades (com previsão de lançamento de 1 nova unidade em breve)	Sim	Sim	Sim	Não	18 (R\$9,00)	11 (R\$11,00)	3 especiais (R\$15) 3 combos, letras, personalizados	Bebidas no local	Ter - Dom 12h às 20h30	3,5	4,5	3,5	4,0	3,5	2,5
Duckbill Cookies & Coffee	63,9k	77 unidades (presentes em quase todo Brasil e com previsão de 78 novas unidades)	Sim	Sim	Sim	Não	R\$9,99	R\$9,90 a 11,99	Lanches, cookies, brownies, muffins, souvenir	Chocolate quente, chá, sucos, cafês, frappucino, frozen	Seg - Sáb 12h às 23h Dom 12h às 21h	4,0	2,0	3,5	2,5	2,5	2,0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 19 - Gráfico com a evolução mensal do número de pedidos do restaurante Sr. Chau



Fonte: Sr. Chau, elaborado pelo autor.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 Sinopse

O caso apresenta a história da DDonuts, uma empresa que teve sua origem motivada pela pandemia do novo Coronavírus e pela vontade do empreendedor Marcelo, um consumidor e fã de donuts, de criar no Brasil donuts diferentes daqueles que ele encontrava no mercado que, na sua opinião, eram exagerados e muito doces. Mesmo sabendo que se tratava de um mercado com alguns *players* já consolidados, Marcelo não pensou duas vezes e aliou a necessidade de fazer algo para salvar o restaurante Sr. Chau, em meio ao contexto imposto pela pandemia de Covid-19, ao seu desejo de criar o melhor donuts de São Paulo. Surge, com isso, a DDonuts com a missão de trazer momentos de alegria aos seus consumidores por meio dos donuts “mais fofinhos, fresquinhos e com doce na medida certa”, segundo o próprio empreendedor. Toda a comunicação e divulgação da DDonuts é realizada por meio do Instagram (@ddonutsbr). Sua produção é feita exclusivamente sob demanda e os pedidos são realizados via site e aplicativo próprios, assim como por meio de plataformas de *delivery*. A DDonuts preza pela excelente qualidade dos ingredientes que utiliza e tem a visão de sempre inovar, trazendo novos e exclusivos sabores ao mercado.

Sua dedicação tem dado tão certo que Marcelo já pensa em crescer e expandir, mas se depara com diversas decisões a serem tomadas que podem determinar seu futuro. Em um ambiente com concorrentes já estabelecidos, seu desafio inicial é definir com clareza o seu posicionamento, deixando claro o seu diferencial de ter um donut de excelente qualidade, desde a escolha dos melhores ingredientes do mercado, e com doce na medida certa, sem exageros. A partir da definição do posicionamento, Marcelo precisa decidir como será a sua estratégia de crescimento, considerando seu desejo de expandir os negócios. O crescimento poderá se dar a partir de diferentes caminhos. Com isso, o caso instiga os alunos a refletirem nas diferentes estratégias de crescimento para a empresa em questão, desde a maior exploração das mídias sociais e do investimento em marketing digital, até a abertura de novos pontos de distribuição para ampliação da área de cobertura da DDonuts.

3.2 Aplicação do caso e público-alvo

Este caso é adequado para estudantes de graduação em Administração de Empresas e Marketing, assim como para MBA e Mestrados Profissionais em Administração, Marketing, Estratégia Empresarial e Varejo. A depender do foco que o professor dará à discussão do caso,

é recomendado que os estudantes tenham um conhecimento prévio acerca de conceitos de varejo, planejamento estratégico, posicionamento de marca, mídias sociais e marketing digital.

3.3 Fonte de obtenção dos dados

O caso de ensino em questão foi desenvolvido, principalmente, por meio de fontes primárias, com a coleta de dados diretamente com o empreendedor que deu início à DDonuts. Sua narrativa contempla todo o contexto no qual a empresa surgiu, seu início e suas atividades até o momento, culminando na discussão e reflexão de qual estratégia de crescimento a empresa deve seguir. Além disso, como complemento à narrativa, foram utilizados dados secundários a respeito do mercado e dos concorrentes.

3.4 Objetivos do ensino

O caso inspira os alunos a refletirem acerca do empreendedorismo diante da história do empreendedor Marcelo e da DDonuts, das surpresas que o mundo pode trazer como, por exemplo, o que realmente aconteceu no contexto da empresa com o advento da pandemia do novo Coronavírus, e da resiliência e perseverança que o empreendedor deve ter para lidar com as dificuldades, resistir às situações adversas, adaptar-se às mudanças e superar os obstáculos.

Ele também enfatiza a importância de um novo entrante ter com clareza qual o seu posicionamento e diferencial, principalmente ao se inserir em um mercado com concorrentes fortes e já consolidados. Uma vez definida claramente essa visão, a empresa poderá economizar esforços e investimentos desnecessários para promover e fortalecer sua marca. Tal discussão é suportada pelos conceitos da estratégia competitiva (estratégias genéricas de Porter), que embasam a escolha estratégica da DDonuts e o posicionamento de marketing pretendido.

Além disso, o caso encoraja os alunos a pensarem nas diversas possibilidades de estratégias para crescimento no varejo. O texto mostra uma empresa focada em fornecer alegria aos seus consumidores com donuts de alta qualidade que pretende crescer, mas não sabe por qual caminho. As discussões apresentadas podem levar os alunos a analisarem com maior profundidade questões como posicionamento, mídias sociais, comunicação e marketing digital. Os alunos poderão discutir, também, temas como o impacto da atuação de influenciadores digitais nos modelos de negócios atuais e engajamento nas redes sociais, para avaliar qual é a estratégia mais ideal para a empresa, de forma que ela não perca a sua identidade.

Desta forma, pretende-se atingir os seguintes objetivos de ensino específicos:

- Apresentar e discutir os conceitos de posicionamento competitivo, como base para a definição da estratégia mercadológica de uma empresa;
- Apresentar e discutir os conceitos relacionados a diferenciação e posicionamento;
- Apresentar e discutir os conceitos e ferramentas sobre estratégias de crescimento, analisando os prós e contras de cada um dos caminhos de expansão que a empresa, porventura, pode seguir;
- Apresentar e discutir os conceitos relacionados à mídia social, à comunicação e ao marketing digital;
- Definir e estruturar um plano estratégico de crescimento condizente com a realidade e o nível de maturidade da empresa.

3.5 Análise do caso e discussões

Para a utilização deste caso em âmbito acadêmico, sugere-se a discussão orientada em sala de aula com uma prévia preparação dos discentes, que deverão responder às questões propostas pelo professor em grupos de três a cinco pessoas. Para suportar tais respostas e enriquecer as discussões, tanto entre os alunos e seus respectivos grupos, assim como entre os grupos e o professor, alguns livros e artigos serão recomendados para leitura. O professor pode, também, adicionar quaisquer materiais que julgar necessário para complementar o ensino.

Sugere-se, também, a apresentação de algumas teorias que podem ser exploradas com o estudo do caso, conforme a seguir:

1. Estratégias Genéricas – Posicionamento competitivo;
2. Diferenciação e *Brand Positioning*;
3. Estratégias de Crescimento;
4. Marketing Digital e Mídias Sociais.

Além disso, é sugerido o plano de aula descrito na sequência, podendo este ser adaptado de acordo com o perfil dos alunos e a dinâmica da disciplina.

3.5.1 Preparação

No período anterior ao da discussão do caso em questão em sala de aula, sugere-se que os alunos realizem a leitura de alguns dos textos abaixo, de acordo com o assunto que o professor escolher para foco na discussão. Com isso, o conteúdo será de mais fácil entendimento pelos alunos, assim como a dinâmica das discussões em sala poderá ser mais aprofundada e detalhada.

1. Diferenciação e *Brand Positioning*

- Avery, J., & Gupta, S. (2015). *Brand positioning*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing*. Pearson Prentice Hall. Capítulo 7, referente a Estratégias de Marketing.
- Porter, Michael. (2004). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier. Capítulo 2, referente a Estratégias Competitivas Genéricas.
- Ries, A.; Trout, J. (2003). *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. Pioneira Thomson. Introdução e Capítulo 1, referente a o que é Posicionamento.
- Tybout, A. M.; Calkins, T. Foreword by Philip Kotler. (2005). *Kellogg on branding: The marketing faculty of The Kellogg School of Management*. John Wiley & Sons. Capítulo 1, referente a *Brand Positioning*.

2. Estratégias de Crescimento

- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard business review.
- Barney, J. B.; Hesterly, W. S. (2017). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2015). *Princípios de marketing*. Pearson Prentice Hall. Capítulo 2, referente a Estratégias Empresarial e de Marketing.

3. Marketing Digital / Influenciadores Digitais

- Enke, N., & Borchers, N. S. (2019). *Social media influencers in strategic communication: A conceptual framework for strategic social media influencer communication*. International Journal of Strategic Communication, 13(4), 261-277.
- Gabriel, M. (2010). *Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias*. Novatec Editora.

3.5.2 Disponibilização

É recomendável que o texto do caso, assim como as questões para reflexão, detalhadas a seguir, sejam disponibilizados com, no mínimo, duas semanas de antecedência da aula de discussão do mesmo, para que os alunos tenham tempo hábil para realizar a leitura dos artigos recomendados, as pesquisas complementares, a interação entre os integrantes do grupo e a resolução do caso.

3.5.3 Aplicação

O caso de estudo da DDonuts foi desenvolvido para aplicação em sala de aula com uma duração de noventa minutos. Sua aplicação, no entanto, sugere uma atividade pré-aula que consiste na preparação dos alunos com a leitura dos textos recomendados, pesquisas complementares, discussão dos integrantes do grupo e reflexão das questões propostas. Para a discussão a ser mediada pelo professor em sala de aula, sugere-se o plano de aula constituído pelas seguintes etapas, podendo estas serem totalmente adaptadas conforme a dinâmica em sala:

- 0' – 5': Introdução das Estratégias Competitivas Genéricas de Porter;
- 5' – 15': Conceituação de Diferenciação e *Brand Positioning*;
- 15' – 35': Aplicação da teoria de *Brand Positioning* com a formulação da declaração de posicionamento e das matrizes de posicionamento sugeridas (figuras 20 e 23) da DDonuts em conjunto com o professor. Os dados para o desenvolvimento de tais matrizes encontram-se dispostos na tabela 2 em Apêndices do caso. Neste momento, sugere-se que o professor também discuta com a sala como os elementos do Composto Varejista se relacionam;
- 35' – 45': Apresentação da teoria referente às estratégias de crescimento conforme a matriz mercado/produto.

Neste ponto, o professor pode direcionar a discussão em sala para dois tópicos distintos, conforme a seguir:

Opção 1:

- 45' – 65': Aplicação da matriz mercado/produto para o caso da DDonuts e debate das vantagens e desvantagens de cada uma delas. A dinâmica dessa atividade encontra-se explicitada no bloco Estratégias de Crescimento deste documento (p. 61);

- 65' – 80': Continuação da discussão referente ao Composto Varejista com a aplicação das variáveis “Apresentação”, “Pessoal” e “Ponto” para a abertura de uma possível loja física da DDonuts;
- 80' – 90': Conclusão do caso com uma tomada de decisão em consenso entre todos os alunos acerca da estratégia de crescimento ideal para o caso da DDonuts.

Opção 2:

- 45' – 60': Abordagem do Marketing Digital, sua definição e importância para as empresas no contexto atual, a introdução dos tipos de estratégias digitais, assim como do tópico referente à comunicação estratégica via influenciadores de mídia social;
- 60' – 80': Discussão para análise do diagnóstico estratégico da empresa DDonuts, no que tange a sua comunicação digital. A figura 24 (elaborada com base nos dados presentes na tabela 2 em Apêndices do caso) mostra o imenso *gap* que a empresa tem nessa área em relação aos seus principais concorrentes, o que poderia ser utilizada como base para tal discussão;
- 80' – 90': Conclusão e apresentação da estratégia de comunicação digital ideal para a DDonuts de acordo com o consenso dos alunos em sala.

3.6 Questões para reflexão - preparatórias para o caso

- A DDonuts está se inserindo em um mercado em que há *players* já consolidados. De que forma ela pode se destacar?
- Qual é a estratégia competitiva adotada pela empresa?
- Analise a estratégia de atuação dos principais concorrentes da DDonuts (obs.: fica aberta a possibilidade de os alunos incluírem mais concorrentes do que aqueles citados no caso, de forma a deixar a discussão mais atualizada).
- Qual é a estratégia de posicionamento que a DDonuts deve adotar?
- Qual é a estratégia de crescimento que a DDonuts deve seguir? Justifique com a teoria, assim como dando exemplos.
- Faz sentido para a DDonuts um investimento em marketing digital? Qual seria a estratégia digital mais interessante e promissora para a DDonuts?
- Quais são as oportunidades que podem ser capturadas pela DDonuts com o marketing digital. Quais são os seus riscos (ex.: ruptura de comunicação,

repercussão negativa associada, por exemplo, à imagem de um influenciador digital, dano à imagem da empresa, “cancelamento” etc.)?

3.7 Estratégias Competitivas Genéricas

Ter uma estratégia clara, bem definida e diferenciada permite que uma empresa consiga destacar e evidenciar sua vantagem competitiva, o que pode ser meio caminho para o seu sucesso.

Porter (2004) identifica três abordagens estratégicas com o intuito de uma empresa superar os seus concorrentes: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A primeira estratégia consiste em atingir a liderança em custo total em uma indústria por meio da otimização de um conjunto de processos e atividades funcionais. Normalmente, devido à eficiência frente aos concorrentes, a empresa consegue ofertar ao mercado produtos a preços mais baixos, gerando assim, vantagem competitiva. Para sua viabilização, no entanto, ela exige que a empresa persiga uma rigorosa contenção e redução de custos, um rígido controle das despesas gerais, além de obrigá-la a trabalhar com um investimento mínimo possível para pesquisa e desenvolvimento e gastos com marketing, entre outros. Geralmente, ela exige um alto volume de vendas e economias de escala o que, por sua vez, pode demandar um alto investimento inicial em equipamentos modernos e atualizados.

A segunda estratégia, referente à diferenciação, é baseada na criação de algo único no âmbito de toda a indústria de atuação. Entretanto, para alcançar a verdadeira diferenciação a empresa deve conseguir aumentar a disposição a pagar dos consumidores, perante a sua oferta. Tal diferenciação pode assumir diferentes formas como imagem da marca, tecnologia, serviço, qualidade do produto, exclusividade, entre outras. Os custos da empresa continuam sendo importantes, mas deixam de ser o alvo estratégico central. Quando alcançada, ela proporciona lealdade dos consumidores com relação à marca, assim como menor sensibilidade ao preço, podendo a empresa, com isso, praticar margens maiores.

A terceira estratégia é o enfoque, em que a atenção da empresa é direcionada para um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico, por exemplo. O enfoque pode assumir diversas formas. A estratégia do enfoque tem como premissa atender seu específico alvo estratégico de uma forma mais efetiva e eficiente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla e genérica. O enfoque pode ser aplicado a partir da liderança em custos ou diferenciação.

No caso de ensino em questão, verifica-se que a DDonuts procurou ressaltar seu diferencial de focar no atendimento das necessidades daqueles clientes exigentes e com

paladar diferenciado para doces, que buscam um donut mais refinado, de qualidade e com doce na medida certa. Seu foco, com isso, é oposto aquele relacionado em liderança no custo. Pelo contrário, a DDonuts se utiliza de insumos e matérias-primas completamente diferenciados como, por exemplo, chocolate Callebaut, pistache de boa qualidade, *matcha* importado, frutas naturais, entre outros, justamente para oferecer o melhor produto aos seus consumidores para que eles venham a reconhecer e valorizar seu diferencial. Na visão de Barki e Parente (2014):

A diferenciação consiste em desenvolver um conjunto de diferenças significativas que distingam um varejista de seus concorrentes, criando assim melhores condições para competir no mercado. A diferenciação nos mercados-alvos selecionados requer a utilização das variáveis do composto varejista. (Barki, E., & Parente, J., 2014, p. 55).

Tal fato será também explorado na dinâmica sugerida em *Brand Positioning*. Destaca-se que o posicionamento, por sua vez, é resultante dos esforços que uma empresa aplica para diferenciar-se de seus concorrentes, alinhado com a escolha estratégica da empresa, em busca de vantagem competitiva. Trata-se de desenvolver características distintas para poder ser percebida e, com isso ocupar uma posição marcante na mente dos consumidores (Barki e Parente, 2014). Dada a sua importância para a estratégia de uma empresa, este tópico será abordado no próximo item com maiores detalhes.

3.8 Brand Positioning

Não só no Brasil, mas no mundo inteiro, muitas empresas são criadas sem ao menos ter uma estratégia clara de posicionamento. Para a abertura da aula e, de modo a reforçar a teoria na mente dos alunos, o professor pode introduzir as seguintes perguntas: “O que é *brand positioning*?” e “Qual é a sua importância para a empresa?”. A partir da discussão gerada com os comentários dos alunos, pode-se introduzir o conceito de posicionamento que uma empresa pode adotar.

O posicionamento de marca refere-se ao significado específico e pretendido pela marca na mente dos consumidores. Mais precisamente, o posicionamento de marca expressa o objetivo que um consumidor alcançará

ao usar a marca e explica por que ela é superior a outros meios de atingi-lo. (Tybout, A. M., & Calkins, T., 2005, p. 39).

Segundo Ries e Trout (2003), citado também por Avery e Gupta (2015), posicionamento não é o que você faz com o produto, mas o que você faz com a mente de um cliente potencial. Isso reforça a importância de se medir como os consumidores se lembram de uma marca e qual o posicionamento da marca no mapa mental construído por eles para representar uma gama de possíveis soluções para seus respectivos problemas.

Já para Kotler e Armstrong (2015), o posicionamento consiste em fazer um produto ocupar um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos produtos da concorrência. Os mesmos autores também enfatizam que, uma vez definido o posicionamento, a empresa deve se esforçar para entregá-la e comunicá-la ao seu mercado alvo, assim como seus esforços de marketing devem apoiar completamente sua estratégia de posicionamento, de modo a suportá-la a entregar aquilo que ela se comprometeu. Além disso, eles chamam o posicionamento completo como proposta de valor da marca, definido pelos autores como o mix total de benefícios sobre os quais ela é posicionada, e ressaltam a importância de que cada empresa descubra suas vantagens competitivas e construa sobre elas sua própria estratégia de posicionamento que a torne especial para seus consumidores alvo.

O posicionamento da marca desempenha um papel fundamental na construção e gestão de uma marca forte. Sua mais importante contribuição é oferecer diretrizes para a execução de uma estratégia de marketing, fornecendo uma direção clara para o seu crescimento, baseado na herança da marca (Tybout e Calkins, 2005).

Segundo Keller (2013), o posicionamento da marca está no coração da estratégia de marketing. Ele é quem ajuda a orientar a estratégia da empresa. Trata-se de encontrar o local adequado na mente de um segmento de mercado, de tal modo que os consumidores pensem acerca do produto ou serviço de uma maneira desejável, de forma a maximizar o benefício potencial para a marca.

Verifica-se que a formulação de uma declaração de posicionamento é de extrema importância para a empresa compartilhar sua visão com toda a organização, assim como para orientar suas táticas e estratégias. Segundo Tybout e Calkins (2005), formatos e terminologias das declarações de posicionamento podem variar, mas certos componentes são vistos como críticos para sua formulação, dentre os quais se encontram:

1. [Mercado-Alvo] Uma breve e clara descrição do público-alvo, tanto com dados demográficos quando psicográficos, este último com informações referentes a valores, estilo de vida e atitudes dos consumidores, que, por sinal, são dados difíceis de serem capturados, mas que permitem um mapeamento muito mais detalhado acerca do mercado-alvo;
2. [Quadro de Referência] Uma definição do mercado ou contexto escolhido para posicionar a marca, que pode orientar a escolha de alvos, identificar situações em que ela pode ser lembrada e utilizada, e definir concorrentes relevantes que atuam com o mesmo objetivo;
3. [Ponto de Diferença] Uma afirmação de porque o produto/marca é superior às alternativas do mercado, de modo a provar a existência do valor que ela pretende oferecer;
4. [Razões para Acreditar] Evidências de apoio para o quadro de referência e o ponto de diferença.

Esses quatro elementos podem ser articulados em uma única frase de forma a constituir a declaração de posicionamento de uma determinada empresa/marca, conforme a seguir: “Para [Mercado-Alvo], a [Quadro de Referência] é [Ponto de Diferença] pois [Razões para Acreditar].”

Em determinadas situações, a marca pode, porventura, querer crescer ampliando seu público-alvo para outros segmentos. A adoção de tal estratégia, no entanto, requer muita cautela e transparência com seus consumidores para que a imagem da marca não seja negativamente afetada. Adicionalmente, o ‘Quadro de Referência’ no processo de desenvolvimento do posicionamento de uma empresa pode ser representado de formas diferentes. A primeira é baseada nas funcionalidades do produto e, a segunda, nos objetivos abstratos dos consumidores. De modo geral, sugere-se que a discussão mais abstrata do posicionamento seja realizada na etapa do desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, e a articulação mais focada em um alvo específico e na categoria do produto seja discutida na execução do plano.

Neste ponto da discussão, recomenda-se que o professor lance aos grupos em sala de aula o desafio de elaborar a declaração de posicionamento da DDonuts, seguindo a metodologia discutida anteriormente.

Como sugestão, a declaração de posicionamento da DDonuts poderia ser desenvolvida da forma explicitada a seguir, iniciando-se pela identificação de cada um dos

componentes necessários para sua formação. Tal identificação, neste caso, foi feita de forma detalhada para conhecimento, mas que pode ser alocada de forma bastante objetiva e direta na declaração de posicionamento.

O [Mercado-alvo] da DDonuts é composto basicamente por pessoas apaixonadas por donuts, que possuem um paladar mais exigente e que encontram bastante dificuldades para comer donuts na cidade de São Paulo, uma vez que os donuts ofertados nesse mercado são, na maioria das ocasiões, muito doces, exagerados e com uma massa mais pesada, ou seja, são aqueles que anseiam por um donuts de qualidade e equilibrado, sem exageros. Detalhando e segmentando ainda mais esse público, ele seria constituído principalmente por mulheres entre 22 e 50 anos, casadas e inseridas no mercado de trabalho. Seriam pessoas com nível de educação superior, com empregos estáveis ou donas de seu próprio negócio e de classe média ou alta. Elas já tiveram oportunidade de fazer uma viagem internacional e de experimentar os donuts do exterior, principalmente dos Estados Unidos. Além disso, elas têm uma rotina bastante cheia quer trabalhando e/ou cuidando de suas famílias e, fazem uso moderado para baixo das redes sociais, principalmente do Instagram.

O [Quadro de Referência] da DDonuts poderia ser constituído tanto com foco nos atributos de seu produto, como também ser representado pelos objetivos mais abstratos dos consumidores. No primeiro quesito, que será aquela a ser utilizada em sua declaração de posicionamento, a DDonuts está inserida no contexto do mercado de doces, especificamente naquele referente a donuts, concorrendo, com isso, diretamente com outros fornecedores desse mesmo produto. O segundo quesito pode ser descrito como o objetivo que um consumidor possa ter de saciar sua vontade de comer um doce/sobremesa devido a diversas e “n” razões como, por exemplo, alívio de *stress*, prazer momentâneo e felicidade.

O [Ponto de Diferença] da DDonuts consiste em oferecer os donuts mais equilibrados, fofinhos e fresquinhos. Sua aparência é de um donut firme, consistente e sem exageros, além de seus sabores conterem o nível de doçura na medida. Trata-se de oferecer qualidade a quantidade, como o seu próprio lema diz “*Quality over Quantity*”, muito explorado em suas redes sociais.

As [Razões para Acreditar] da DDonuts são baseadas no fato dela estar totalmente comprometida em oferecer o melhor e mais equilibrado donuts aos seus clientes e, para isso, utilizar-se somente de ingredientes de alta qualidade. Para sua massa, por exemplo, ela utiliza leite ao invés de água, esta última utilizada por muitos de seus concorrentes, para propiciar uma massa mais fofinha e fresquinha. Para a confecção dos donuts com sabores cítricos, não são utilizados nenhum tipo de corante, aromatizante nem sabor artificial. Tais sabores são

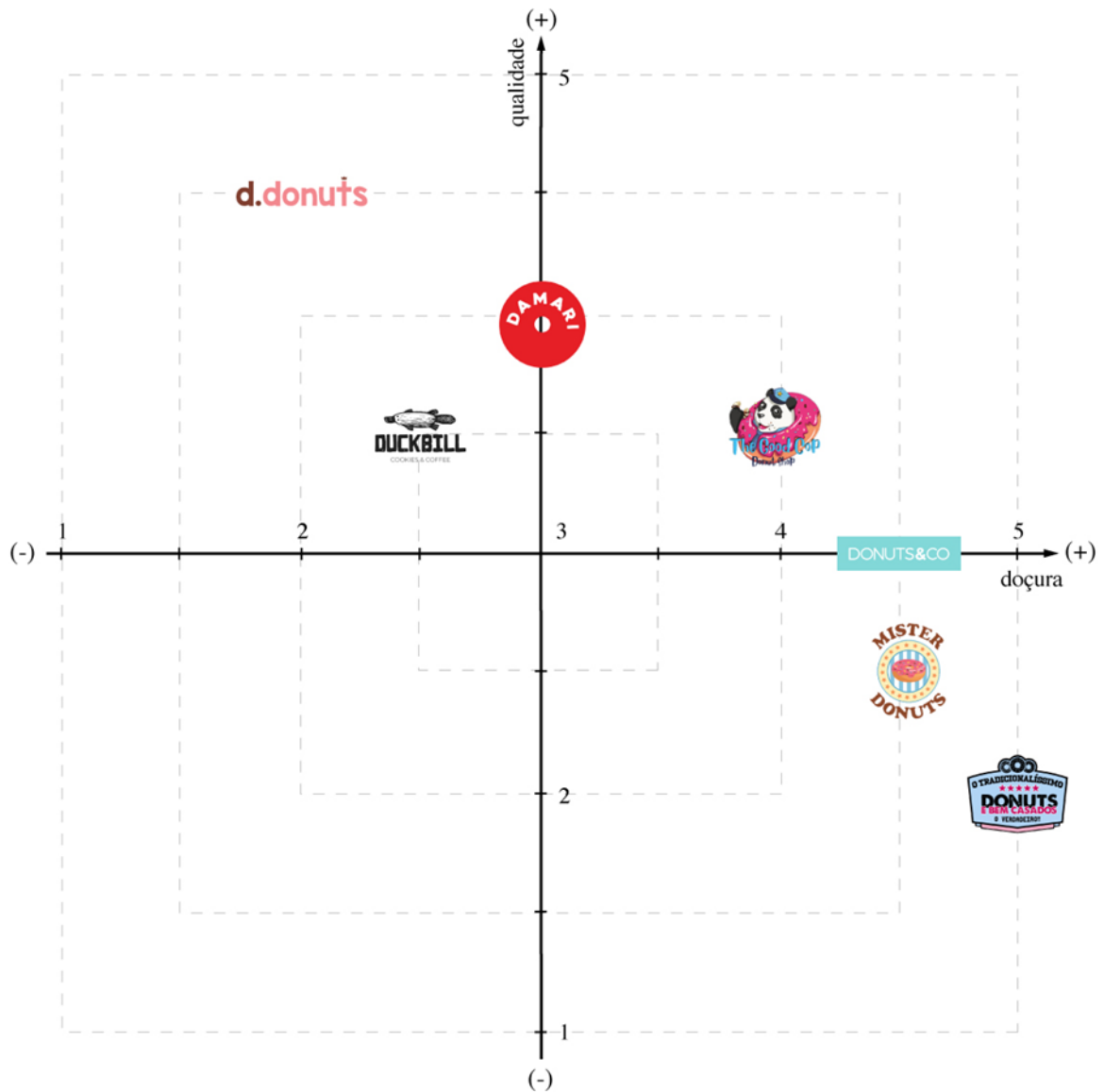
produzidos 100% com a própria fruta natural. Além disso, a depender do sabor do donut, a DDonuts não economiza na qualidade dos ingredientes que utiliza como, por exemplo, chocolate belga *Callebaut*, leite Ninho, creme de avelã Nutella, *matcha* importado em pó, chocolate M&Ms original, entre outros.

Com isso, a declaração de posicionamento sugerida pra a DDonuts, poderia ser apresentada da seguinte forma: “Para as pessoas exigentes e apaixonadas por donuts, a DDonuts tem os donuts mais fofinhos, fresquinhos e equilibrados, com doce na medida certa, produzidos com total dedicação e comprometimento e somente com a utilização de ingredientes de alta qualidade”.

Com a declaração de posicionamento da DDonuts, é possível notar que seu diferencial não é a quantidade de sabores de seus donuts ou a diversificação de seu cardápio. Até mesmo porque alguns de seus concorrentes possuem mais sabores e maior diversificação que a própria DDonuts. Assim, a qualidade de seus ingredientes e o equilíbrio do nível de doçura de seus sabores, responsáveis por propiciar uma massa “fofinha e fresquinha” e um “donuts na medida”, sem exageros, podem ser definidos como pontos que diferenciam a oferta da empresa dos demais concorrentes de acordo, inclusive, com o próprio empreendedor, que acrescenta que eles são feitos para que as pessoas consigam comer um donuts por inteiro e ainda fiquem com um gostinho de quero mais, conforme explicitado na página 21 do caso. Trata-se de uma oportunidade de mercado ainda não explorada pelos principais competidores do mercado em questão e na qual a DDonuts enxergou uma forma diferente para se posicionar, colocar-se à parte da concorrência e, com isso, ter mais chances de se consolidar e crescer.

Aplicando-se a teoria no caso da DDonuts, a empresa tem como missão levar os donuts mais fofinhos, fresquinhos e equilibrados aos seus consumidores, segundo a visão do empreendedor. Com isso, o professor pode conduzir uma discussão utilizando o frame da figura 20 para posicionar as diferentes marcas de donuts existentes no mesmo mercado de atuação da DDonuts. A figura 20 seria uma sugestão de solução com base nos dados disponibilizados na tabela comparativa dos concorrentes presente no caso (tabela 2 em Apêndices do caso - p. 39 e 40). O eixo vertical é referente à qualidade dos ingredientes utilizados na produção dos donuts, enquanto o eixo horizontal é referente ao nível de doçura dos donuts de cada uma das marcas citadas.

Figura 20 - Matriz de Posicionamento (qualidade vs. nível de doçura)

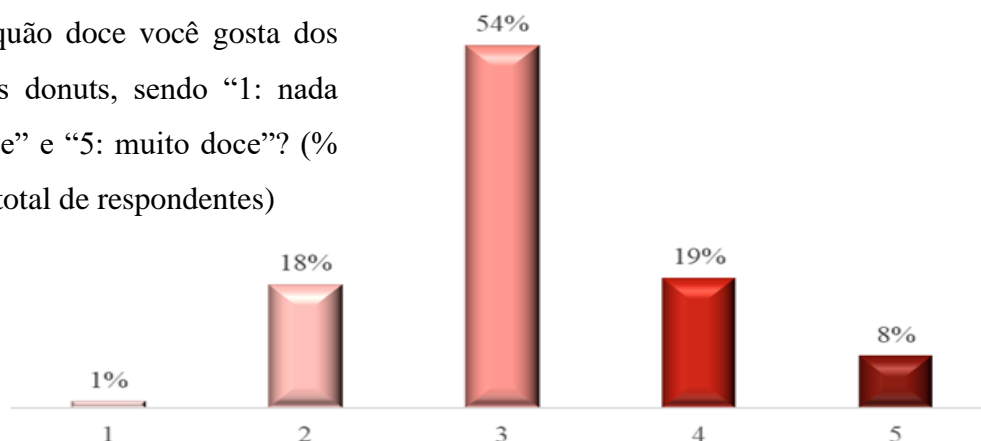


Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível notar que a DDonuts, conforme explicitado também em sua declaração de posicionamento, preza pela qualidade dos ingredientes que utiliza, assim como visa atender a um público cuja preferência é de um donut não muito doce ou com doce na medida certa, nas palavras do próprio empreendedor. Conforme pesquisa realizada com o intuito de conhecer ainda mais os consumidores de donuts e na tentativa de extrair informações relevantes para a definição da estratégia de crescimento da DDonuts, 54% dos respondentes sinalizaram que preferem donuts com nível de doçura equilibrado, ao passo que apenas 8% responderam que gostam de donuts muito doce (figura 21).

Figura 21 - Questionário DDonuts (questão 11)

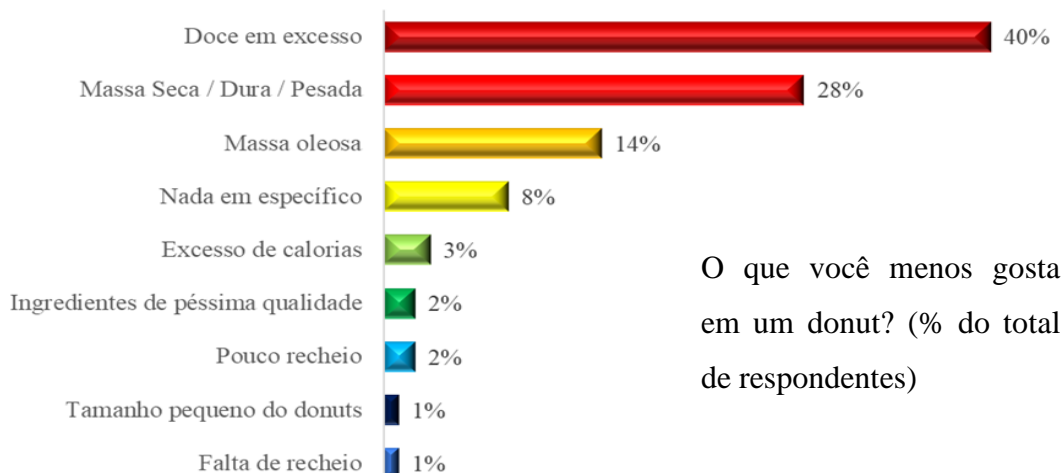
O quão doce você gosta dos seus donuts, sendo “1: nada doce” e “5: muito doce”? (% do total de respondentes)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, 40% dos pesquisados, quando questionados a respeito de “o que menos gostam em um donut”, responderam “doce em excesso” (figura 22). A pesquisa completa encontra-se disponível no Apêndice 2 (p. 88).

Figura 22 - Questionário DDonuts (questão 14)

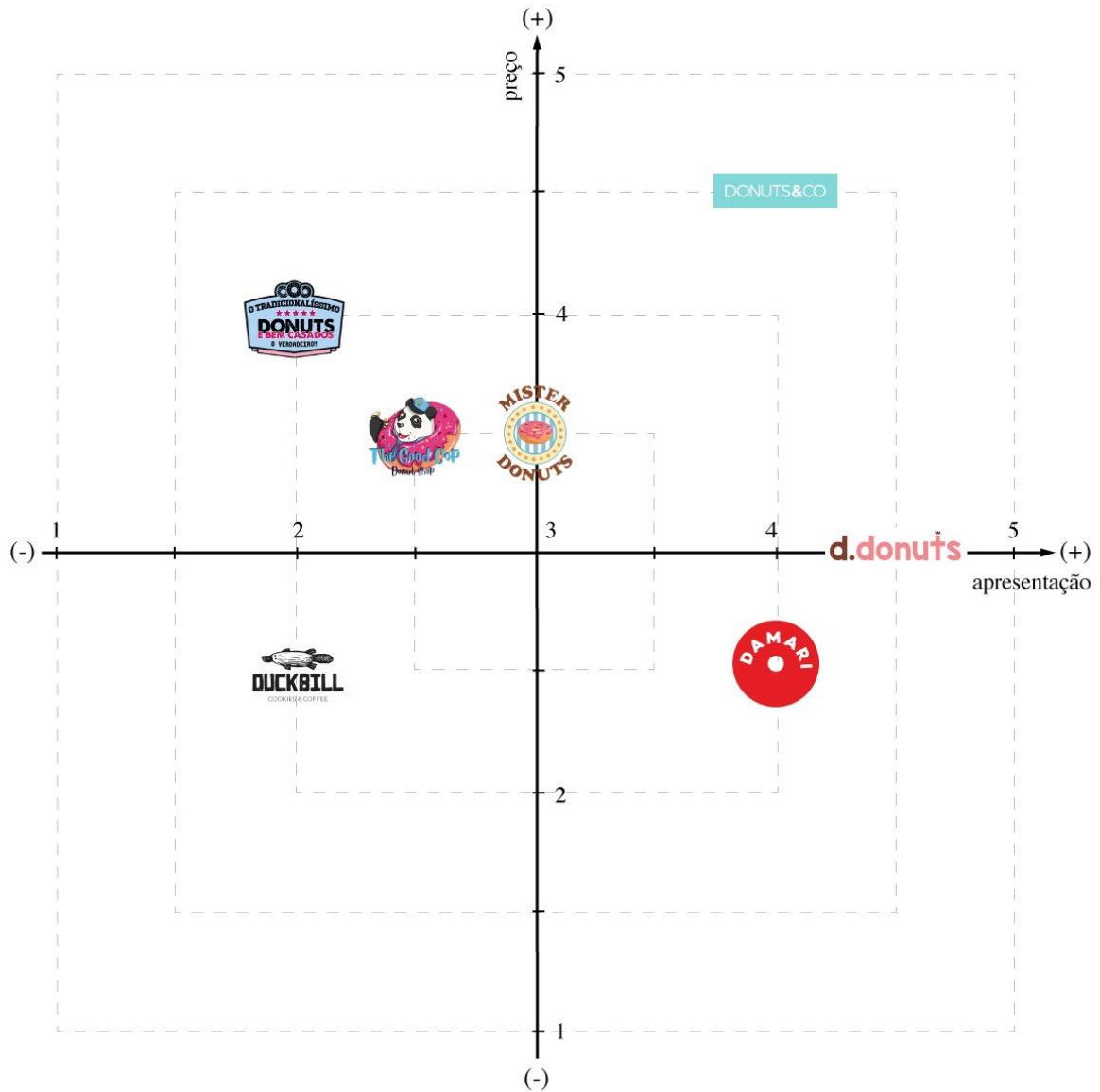


O que você menos gosta em um donut? (% do total de respondentes)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda no contexto de posicionamento, o frame da figura 23 posiciona a DDonuts e seus principais concorrentes em relação aos atributos preço e apresentação. O primeiro, disponibilizado no eixo vertical, refere-se à competitividade em preço de cada um dos concorrentes, sendo mais próximos de 1 aqueles com preço relativo mais baixo e mais próximos de 5 aqueles com preços maiores. Já o segundo, localizado no eixo horizontal e relacionado à apresentação, refere-se à impressão com que os donuts são apresentados e recebidos pelo consumidor, fazendo parte desta característica desde a embalagem até os detalhes do aspecto visual dos donuts.

Figura 23 - Matriz de Posicionamento (preço vs. apresentação)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Tanto no frame da figura 20, como no da figura 23, é interessante observar que o concorrente que tem um posicionamento mais próximo em relação à DDonuts é a Damari, e que, ao mesmo tempo, ambas as empresas têm um posicionamento relativamente distinto dos demais concorrentes aqui identificados e detalhados. Com base nessas análises, é possível notar que o grande atributo diferenciador da DDonuts é aquele relativo ao menor nível de doçura ou, conforme o próprio empreendedor Marcelo, um donut equilibrado, sem exageros e com “doce na medida”.

Para implementar o posicionamento desejado, é importante que a empresa se atente aos elementos do composto mercadológico. Considerando a DDonuts uma varejista de

alimento, a discussão do caso é ampliada para a abordagem do composto mercadológico varejista, destacado na próxima seção.

3.9 O Composto Varejista

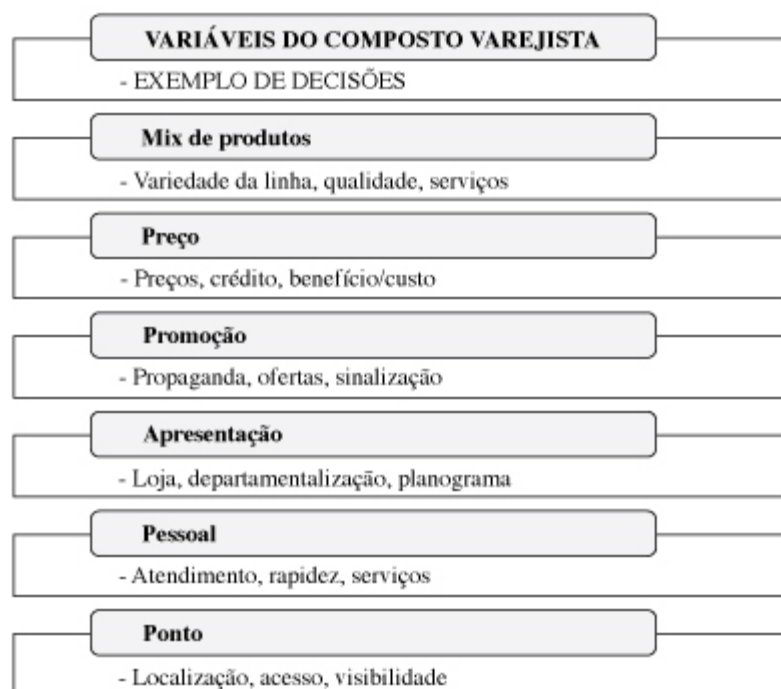
O entendimento adequado do funcionamento do mercado de atuação é uma das características dos varejistas de sucesso (Barki e Parente, 2014). Estes mesmos autores citam que o comportamento de compra do consumidor, ao escolher uma loja para consumo, é influenciado por três fatores, dentre os quais encontram-se: variáveis ambientais como, por exemplo, economia, clima e demografia, entre outros, que constituem as variáveis não controláveis na qual a empresa precisa saber responder e se adaptar a elas; o composto varejista da loja; e o composto varejista da concorrência.

O composto varejista, por sua vez, é o conjunto de variáveis que compõe o esforço de marketing do varejista e engloba todos os fatores controláveis que ele articula para conquistar as preferências dos consumidores (Barki e Parente, 2014). Nessa mesma linha, Kotler (2015) define o mix de marketing como um conjunto de ferramentas de marketing que operam juntas para satisfazer as necessidades dos clientes e construir um relacionamento com eles. McCarthy e Perreault (1990) classificam tais variáveis em quatro grandes grupos, chamados de os 4 P's do marketing, tais quais estão: Produto, Preço, Praça e Promoção. Assim, a tangibilização do posicionamento pretendido se dá a partir das decisões do composto.

Tal definição e composição clássica do composto de marketing é utilizada como fundamento e, ao mesmo tempo, sustentada por diversos outros autores que, inclusive, complementam-na com outras variáveis de modo a ajustá-la e adaptá-la para o varejo. Booms e Bitner (1981) adicionam a variável "*People*" e enfatizam que a reputação da marca está nas mãos das pessoas, e Mason et al. (1993) acrescentam a variável "*Presentation*".

Desta forma, consolidando a contribuição de todos esses autores, a classificação dos 6 P's, que em conjunto constituem o composto de marketing, é mostrada no quadro 1, conforme apresentado por Mason et al. (1993) e publicada por Barki e Parente (2014) como composto varejista.

Quadro 1 - Composto Varejista (os 6 P's)



Fonte: BARKI & PARENTE (2014, p. 40).

Relacionando a teoria acima com o caso de ensino em questão, verifica-se que uma das possibilidades que a DDonuts tem em relação a sua estratégia de crescimento é a abertura de uma loja física. Neste quesito, sugere-se que o professor explore as variáveis “Apresentação”, “Pessoal” e “Ponto” do composto varejista com os alunos, trazendo a discussão de qual deveria ser a estratégia da DDonuts no que tange a cada uma dessas variáveis.

Segundo Barki e Parente (2014), é na loja onde convergem todas as decisões de marketing, onde o consumidor manifesta seu comportamento de compra e seu grau de satisfação. Trata-se da variável do composto varejista capaz de provocar o maior impacto inicial no consumidor, além de estar, também, relacionada com a construção de uma fidelidade com os clientes por meio do fornecimento de uma boa e agradável experiência de compra. Tudo isso reforça a importância da “Apresentação”, capaz de influenciar na percepção do consumidor em relação à qualidade dos produtos e provocar um forte impacto na imagem da marca.

Em meio ao ambiente cada vez mais competitivo, outro fator também assume extrema importância: o varejo de relacionamento. Este, por sua vez, é construído por meio das relações de longo prazo que, fundamentalmente, englobam o atendimento e os serviços que são desempenhados pelas pessoas. Verifica-se, com isso, que a variável “Pessoal” do

composto varejista é responsável pelo desenvolvimento do padrão de serviço e atendimento capaz de proporcionar uma experiência de compra positiva ao consumidor e engajá-los para criar uma relação de longo prazo com a marca.

A variável “Ponto” do composto varejista refere-se à localização da loja, decisão fundamental cuja mudança, ao contrário das outras variáveis, pode ser muito mais custosa, complexa e, eventualmente, inviável de ser realizada. É a localização que, muitas vezes, irá definir a atratividade da loja e, com isso, determinar o volume de vendas de um negócio. Sua definição deve levar em conta o segmento alvo de atuação, suas necessidades, como também suas preferências. Uma decisão equivocada para esta variável pode levar a uma enorme desvantagem competitiva e inviabilização do negócio.

Na sequência, é apresentada uma sugestão para cada uma dessas três variáveis em discussão para o contexto da DDonuts. Vale destacar que as discussões de produto, preço e promoção também são relevantes e estão destacadas no debate ao longo do caso.:

1. Apresentação: a DDonuts poderia desenvolver uma loja com ambiente leve, elegante e funcional, com estilo sofisticado, prezando pelo minimalismo em cores e objetos. Além disso, ela poderia incorporar uma área confortável, se possível externa, para seus clientes poderem tomar cafés e bebidas como acompanhamento dos donuts. A loja poderia conter fotos com pessoas saboreando os donuts, assim como com algumas etapas da produção dos donuts, todas devidamente ambientalizadas e tratadas. Os móveis e materiais de decoração utilizados seriam refinados de modo a remeter à sensação de alta qualidade. A própria fachada e comunicação externa da loja física da DDonuts devem seguir os mesmos padrões da decoração com arquitetura moderna e linhas retas, transmitindo uma imagem de sofisticação.
2. Pessoal: os funcionários devem ser devidamente treinados de modo que sejam capazes de fornecer um nível de serviço completo e correspondam com o padrão de qualidade que a DDonuts anseia oferecer aos seus clientes. Eles também devem ter conhecimento de todos os produtos em exposição para venda, assim como ter informações adicionais a respeito do processo de produção e outras curiosidades relacionadas aos donuts com o intuito de despertar o interesse dos consumidores, auxiliá-los em todas as fases do processo de compra e enriquecer sua jornada. O

atendimento deve ser sempre com simpatia, disposição e desejo de proporcionar a melhor experiência para o consumidor, garantindo, assim, sua satisfação.

3. Ponto: a ideia inicial do empreendedor Marcelo ao cogitar a abertura de uma loja física para a DDonuts é de que ela seja construída na mesma localização onde se encontra o restaurante Sr. Chau, de modo a diluir as despesas com aluguel entre ambas as empresas. Mesmo assim, a DDonuts teria seu próprio espaço físico, com fachada própria e ambientes distintos daqueles do Sr. Chau. Dado como pressuposto que sua localização, com isso, já estaria definida, é possível observar ela se encontraria no bairro da Vila Mariana, um ponto de classe média e alta, com bom fluxo de pessoas e cercada de escolas de alto padrão como, por exemplo, Etapa e Bandeirantes, cujos alunos poderiam se enquadrar no público de pessoas que possuem uma condição financeira mais alta que, possivelmente, já viajaram para o exterior e que, de certa forma, gostariam de experimentar donuts parecidos com os do *Krispy Kreme*. Além disso, tal localização também contém um misto de área comercial e residencial, em que uma pausa para um “café da tarde” sempre é bem-vinda.

Tal discussão pode ser retomada e fortalecida no momento da abordagem das possibilidades de expansão da empresa. Para cada uma das alternativas de crescimento apresentadas, os elementos do Composto Varejista poderiam ser relacionados e discutidos de tal forma a suportarem a estratégia em debate.

3.10 Análise da Concorrência

Ter uma declaração de posicionamento bem definida não significa, por si só, que uma empresa está à frente de seus concorrentes. Para ter esse conhecimento, é necessário entender quem são seus principais concorrentes e avaliar como eles se posicionam no mesmo mercado em que você está inserido.

Segundo Kotler e Armstrong (2015), uma empresa deve descobrir o máximo a respeito de seus concorrentes para planejar estratégias de marketing efetivas. O seu sucesso consistirá em oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que os seus concorrentes.

Desse modo, foi realizado um levantamento detalhado com diversas informações a respeito dos principais concorrentes da DDonuts, dentre os quais se encontram: Mister Donuts, Donuts & Co, Donuts Damari, O Tradicionalíssimo, The Good Cop Donut Shop e Duckbill

Cookies & Coffee. Tais informações encontram-se na tabela 2 em Apêndices do caso (p. 39 e 40) e, inclusive, foram utilizadas como fonte para a construção das matrizes de posicionamento “qualidade vs. doçura” e “preço vs. apresentação” representadas pelas figuras 20 e 23.

Dentre as informações disponíveis, encontram-se: número de lojas físicas, utilização de aplicativos para entrega, portfólio de produtos, preços, horário de funcionamento, quantidade de seguidores em suas respectivas contas no Instagram (referência março/21) e como se dá a sua atividade nessa mídia social específica (variáveis intensidade de uso das redes sociais caracterizada pela quantidade de postagens/*stories* disponibilizados no Instagram e nível de engajamento nas redes sociais, medido pela quantidade de comentários nos *posts*, repostagens e interações da marca com o cliente). Além disso, foi definida uma nota de 1 a 5 para os atributos qualidade, nível de doçura, preço e apresentação, de modo que fosse possível posicionar todos os concorrentes nas matrizes das figuras 20 e 23 para avaliação do posicionamento das empresas.

Com isso, fica claro que a DDonuts tenta se posicionar de maneira distinta em relação aos seus concorrentes de modo a ter maior vantagem competitiva possível. Vale ressaltar que a análise em questão foi desenvolvida com base em dados quantitativos e qualitativos e que, em certas ocasiões, ela se baseou na percepção conjunta do empreendedor e do autor deste caso de ensino.

3.11 Estratégias de Crescimento

A competitividade do mercado atual exige que as empresas estejam em contínuo processo de mudança e crescimento. Às vezes, esse esforço é necessário para que a empresa simplesmente permaneça no lugar em que ela está e não seja absorvida pelos seus concorrentes. Com isso, a busca por crescimento deve ser uma atividade constante em uma empresa que, no mínimo, deseja sobreviver, suprimindo as necessidades de seus clientes e se adaptando às tendências e dinâmicas do mercado.

Segundo Ansoff (1957), existem quatro alternativas básicas de crescimento que uma empresa pode adotar (quadro 2). Antes da descrição de cada uma dessas alternativas, Ansoff (1957) ressalta a importância da introdução do conceito de missão do produto – definida por ele como a descrição do papel que o produto é destinado a realizar – para auxiliar na caracterização e gestão dos problemas, assim como no processo de avaliação do desempenho dos produtos concorrentes.

Entre os quatro diferentes tipos de estratégia de crescimento que uma empresa pode se basear, encontram-se: ganho de penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto ou diversificação. A definição de cada uma dessas estratégias segundo Ansoff (1957), será detalhada a seguir:

1. Penetração de mercado: baseada no esforço de aumentar o volume de vendas no mercado atual com os mesmos produtos e/ou serviços. Isso significa vender mais para os clientes atuais ou encontrar novos clientes com perfil muito semelhante ao atual, nos mercados de atuação correntes, para os produtos/serviços atuais;
2. Desenvolvimento de mercado: quando uma empresa tenta adaptar de forma sutil sua linha de produtos, que pode passar ou não por alguma modificação em sua característica, a novas missões, ou seja, quando a empresa tenta crescer oferecendo seu produto já existente a um novo segmento de mercado que antes não constava em seu portfólio;
3. Desenvolvimento de produto: estratégia em que ocorre o desenvolvimento de produtos com novas e diferentes características, de modo a melhorar o desempenho da empresa para os mercados em que ela já atua. Um exemplo disso seria o aumento do mix de produtos para o mesmo segmento de atuação;
4. Diversificação: baseada no afastamento simultâneo, tanto da atual linha de produtos quanto da atual estrutura de mercado. Ocorre no momento que a empresa procura desenvolver novos produtos e/ou serviços para novos segmentos em que ela ainda não tem nenhuma atuação.

Cada uma das estratégias acima mencionadas descrevem um caminho distinto que uma empresa pode tomar em busca de crescimento. No entanto, na realidade, uma empresa também pode seguir vários desses caminhos simultaneamente como, por exemplo, penetração de mercado, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto, o que, inclusive, pode ser essencial para sua sobrevivência no atual ambiente extremamente competitivo em que estamos inseridos. Somente a estratégia de crescimento baseada em diversificação se difere das outras três, visto que ela pode representar uma ruptura na empresa, uma vez que, geralmente, ela requer novas habilidades, técnicas e, inclusive, novas instalações, ao passo que as três anteriores podem ser implementadas com os mesmos recursos já disponíveis na empresa. Neste caso, muitas razões podem levar uma empresa a adotar a diversificação como estratégia como, por exemplo, para compensar obsolescência tecnológica, diluição de risco,

utilização do excesso de capacidade produtiva, reinvestimento de lucro, entre outros (Ansoff, 1957).

Quadro 2 - Matriz de Crescimento Mercado/Produto

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Ansoff, 1957 (p. 114)

Neste ponto, o professor pode conduzir a aplicação da Matriz de Crescimento Mercado/Produto ao caso da DDonuts. Conforme explicitado na página 26 do caso, a DDonuts deseja e necessita crescer, e o empreendedor Marcelo, além de se apoiar no constante lançamento de novos sabores de donuts, já pensa em lançar produtos complementares como cafés quentes e frios, bebidas geladas, sorvetes e *milk-shakes*. Tal ideia surgiu após ele constatar que suas vendas sempre caíam em dias quentes e suspeitar que seus clientes migram para, nesses dias, pedir doces e sobremesas mais refrescantes como sorvetes, bebidas geladas e açaí.

Ao mesmo tempo, para impulsionar ainda mais o crescimento da DDonuts, Marcelo enfrenta o dilema entre:

1. Investir nas mídias sociais e no marketing digital da DDonuts. O consequente e esperado aumento do volume de vendas com esse investimento seria, então, suportado pela ampliação de sua capacidade de produção no local onde já se encontra. Com isso, a DDonuts aumentaria sua participação em sua atual região de atuação. Além disso, essa estratégia também poderia ser complementada com a abertura de uma pequena loja física no mesmo imóvel do restaurante Sr. Chau, de tal forma a reduzir o custo deste ponto, assim como dar mais visibilidade à DDonuts;

2. Adotar uma estratégia de expansão baseada na abertura de novos pontos de distribuição em outras localidades, ampliando, com isso, sua área de cobertura e, conseqüentemente, ganhando novos clientes nas novas regiões de atuação. Essa estratégia, no entanto, contaria com uma atuação focada exclusivamente em *delivery*.

Mas qual seria a estratégia ideal para a DDonuts de acordo com o momento e o contexto em que ela se encontra? Quais seriam as vantagens (prós) e desvantagens (contras) de cada uma dessas estratégias?

Nessa etapa de discussão referente aos possíveis planos de crescimento para a DDonuts, os alunos em sala podem ser divididos em quatro grupos para a realização de uma dinâmica de debates sobre as diferentes estratégias e os prós e os contras de cada uma delas.

Classificando todas as opções da DDonuts acima elencadas nas estratégias da matriz de crescimento Mercado/Produto ilustrada no quadro 2, e adicionando algumas opções para a estratégia de diversificação, teríamos os seguintes componentes em cada uma das estratégias:

1. Penetração de mercado:

- Investir nas mídias sociais e no marketing digital da DDonuts com uma possível parceria com influenciadores digitais, e ampliar sua capacidade de produção no local onde já se encontra, aumentando sua participação em sua atual região de atuação;
- Investir em ações promocionais como, por exemplo, “donuts do dia”, “pague 3 e leve 4”, primeira compra com um super desconto, *vouchers* de desconto, datas comemorativas, sorteios, brindes e bonificações (canecas personalizadas, camisetas, adesivos etc.), e concursos (melhor postagem, foto, frase, entre outros);
- Expandir os esforços de relacionamento com a base de clientes atuais de forma a fidelizá-la e aumentar sua frequência de compra;
- Desenvolver um plano de assinaturas para consumo de um certo número de donuts dentro de um determinado período (donuts por assinatura);
- Desenvolver parcerias com empresas e instituições de educação;
- Atuar como patrocinador de programas e eventos de confeitaria;
- Incentivar os atuais clientes a indicar a DDonuts para outros consumidores. Eles ganhariam alguma bonificação caso o amigo indicado realizasse uma compra.

2. Desenvolvimento de mercado:

- Estruturar a abertura de uma pequena loja física no mesmo imóvel do restaurante Sr. Chau, de tal forma a reduzir o custo deste ponto, assim como dar maior visibilidade à empresa. Como o foco da DDonuts, a princípio, está concentrado na atuação via *delivery*, ela teria que, neste caso, implementar diversas mudanças para garantir a satisfação do consumidor no ponto físico, cujas necessidades são distintas em relação ao consumidor digital;
- Abrir novos pontos de fabricação e distribuição em outras localidades, ampliando sua área de cobertura, mas com uma atuação focada exclusivamente em *delivery*. Com isso, a DDonuts estaria mais próxima do consumidor, assim como poderia ter seu tempo de entrega reduzido;
- Futuramente, abrir mais pontos físicos em outras cidades do Estado de São Paulo e, até mesmo, em outros estados do país, que podem, inclusive ter outros formatos como, por exemplo, quiosques e *food trucks*.

3. Desenvolvimento de produto:

- Apoiar-se no constante lançamento de novos sabores de donuts e, inclusive, no lançamento de diferentes tipos de donuts como, por exemplo, donuts salgados;
- Criação de edições limitadas de seus produtos;
- Desenvolvimento de donuts direcionados para o público vegano;
- Aumentar o portfólio da DDonuts acrescentando outros produtos como cafés quentes e frios, bebidas geladas, sorvetes, *milk-shakes*, entre outros.
- Aumentar o portfólio da DDonuts com outros doces como *cheesecake*, *cookies*, bolos etc.

4. Diversificação:

- Apesar de ainda não explorado pelo empreendedor, como forma de abordar esse tópico, a DDonuts poderia, por exemplo, diversificar seu negócio vendendo equipamentos de produção de doces em geral e livros desse mesmo assunto;
- Desenvolver um programa/canal destinado à criação e venda de conteúdos a respeito de confeitaria, ministração de cursos e realização de workshops;
- Desenvolver e vender diversos tipos de produtos customizados com a caracterização da DDonuts como, por exemplo, camisetas, aventais, bonés, canecas, copos, garrafas, canetas, chaveiros, almofadas, etc.

Cada grupo, então, ficaria com uma das quatro estratégias de crescimento, elencando não só como a DDonuts poderia de forma prática aplicar tal estratégia, como também apresentando seus prós e contras. Cada grupo deverá listar no quadro sugerido (quadro 3), de forma resumida, suas considerações e, após isso, o professor poderia conduzir uma discussão entre os alunos de forma que eles cheguem em um consenso de qual seria ou quais seriam as melhores estratégias a serem implementadas pela DDonuts.

Em relação aos prós e contras de cada umas das estratégias de crescimento discutidas acima, segue a relação de alguns exemplos diante do contexto em que a DDonuts está inserida:

1. Penetração de mercado

- Prós: aumento de visibilidade da DDonuts, melhora da percepção da marca, aumento da base de clientes e, no caso do plano de assinaturas, um adiantamento de receita por uma venda que será concretizada posteriormente.
- Contras: em algumas das ações sugeridas, o montante relacionado a investimento pode ser bastante significativo (gastos com divulgação, contratação de influenciadores digitais e funcionários), aumentando consideravelmente o custo para a DDonuts. No caso de ações relacionadas a sorteios, por exemplo, pode ocorrer uma atração de “seguidores falsos”, o que poderia acabar prejudicando o engajamento.

2. Desenvolvimento de mercado:

- Prós: aumento de visibilidade da DDonuts, fornecimento de um atendimento mais humanizado proporcionando toda uma experiência de compra ao consumidor, e maior proximidade do cliente. A abertura de mais pontos de distribuição poderia acarretar na redução do tempo e da taxa de entrega, proporcionando maior satisfação aos consumidores.
- Contras: a abertura de lojas físicas acarreta um investimento muito grande com altos custos iniciais com reformas, aquisição de mobiliário e equipamentos, treinamentos, entre outros, assim como com despesas recorrentes como, por exemplo, aluguel, funcionários e contas das mais diversas (água, luz, internet, etc.). Ademais, uma boa localização é essencial para o negócio, o que pode encarecer ainda mais o aluguel do ponto. Um grande desafio relacionado, também, à abertura de lojas físicas é referente à manutenção do padrão de excelência,

atributo bastante perseguido pela DDonuts, e ao aumento da complexidade de gestão.

3. Desenvolvimento de produto:

- Prós: os lançamentos e as edições limitadas poderiam atrair os clientes em busca de novidades; os produtos complementares contribuiriam para um aumento do ticket médio, e o desenvolvimento de produtos voltados a um público mais específico (ex.: vegano) poderia gerar a ampliação do alcance da DDonuts ao consumidor.
- Contras: a concorrência pode já ter uma atuação consolidada em determinado produto/serviço inserido, dificultando e/ou até prejudicando a imagem da marca ao oferecer este novo produto/serviço. Além disso, a ampliação do foco da empresa pode ocasionar uma queda na qualidade dos produtos que já estavam sendo feitos podendo, porventura, gerar insatisfação nos clientes.

4. Diversificação:

- Prós: diluição do risco do negócio, uma vez que a receita da empresa não estaria concentrada em apenas uma única atividade; aumento da receita com o aproveitamento de oportunidades que antes não eram consideradas; atração de novos públicos interessados nos novos produtos/serviços ofertados pela empresa; e possibilidade de criação de sinergias.
- Contras: perda de foco no que antes era considerada a base da empresa, podendo levar a uma redução de participação em um mercado já conquistado; pode demandar um alto investimento inicial, tanto de tempo quanto de capital com, por exemplo, pesquisas de mercado para entender o novo mercado e público; aumento na complexidade de gestão; e aumento no custo, quando demandada uma nova estrutura e um quadro maior de funcionários.

Quadro 3 - Prós e Contras das Estratégias de Crescimento Mercado/Produto

ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO			
Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Mercado	Desenvolvimento de Produto	Diversificação
Prós	Prós	Prós	Prós
Contras	Contras	Contras	Contras

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.12 Marketing Digital

O mundo atual mudou. Não só devido à pandemia do novo Coronavírus, que esteve em curso ao longo do desenvolvimento do trabalho em questão e que surpreendeu a todos de uma forma inimaginável, mas, também, devido à imersão intensa da tecnologia nos modelos de negócios, cujo processo, que já vinha acontecendo de forma gradual, foi drasticamente acelerado e ganhou cada vez mais destaque e importância a ponto de ser uma das variáveis sem a qual uma empresa dificilmente sobreviverá se não se adaptar a ela.

O ambiente digital, onde não há a tradicional gôndola ou prateleira no ponto físico de vendas, tem ganhado mais e mais espaço, motivando os profissionais a avaliar a extensão e aplicabilidade de todos os conceitos do marketing tradicional no canal virtual e a considerar as diferentes estratégias quanto ao portfólio de produtos, políticas de preços, campanhas promocionais e comunicação (D'Andrea e Guissoni, 2014). Esta última deve ser eficaz e conseguir transmitir uma mensagem capaz de convencer o consumidor a efetivar sua compra. Trata-se da chamada “*call to action*” segundo D'Andrea e Sedeh (2012) e ela é totalmente focada no *shopper*. Bell et al. (2011) ressaltam a importância das estratégias de comunicação de marketing que buscam alcançar o consumidor, levando em consideração o que ele chama de fatores “*pre-shopping*”, aqueles relacionados ao momento antes da compra, objetivando a criação de condições para que os consumidores conheçam e considerem, ao menos, a possibilidade de compra.

Neste contexto, as empresas começaram a adotar as mídias sociais, não somente para exporem e divulgarem suas marcas e seus produtos, mas, também, como meio de alavancar suas vendas. De acordo com Sloan e Quan-Haase (2017), as mídias sociais são serviços online que permitem que indivíduos, comunidades e organizações colaborem, conectem, interajam e construam uma comunidade, permitindo-lhes criar, cocriar, modificar,

compartilhar e se envolver com os conteúdos gerados pelos usuários, que, por sua vez, são facilmente acessíveis.

A comunicação e o marketing também se reinventaram e a intensidade de utilização de tais mídias sociais disparou significativamente com o intuito de influenciar a decisão de compra do consumidor. Tão grande e diversa é a competição dentro das mídias sociais que um pequeno detalhe como, por exemplo, o tipo, o formato ou o conteúdo de uma postagem pode fazer toda a diferença na efetivação ou não de uma venda.

Segundo D’Andrea e Guissoni (2014), o modelo de decisão de compra é muito mais intuitivo do que racional, o que destaca a importância do neuro marketing como elemento complementar ao marketing tradicional e cujas pesquisas são o combustível para a economia comportamental, definida como a única via econômica capaz de criar teorias preditivas de atitudes irracionais. Amigo e D’Andrea (2013) revelaram que as emoções estão por trás da irracionalidade e que cabe ao marketing oferecer estímulos para mudar o comportamento das pessoas em relação a um produto. Segundo os mesmos autores, tais estímulos se traduzem em pequenas “cutucadas” capazes de atuar no inconsciente das pessoas, levando-as a agirem conforme o previsto.

Todas essas constatações corroboram a grande importância do marketing digital no contexto atual. Chaffey e Smith (2017) definem o marketing digital como o marketing on-line, seja este por meio de sites, anúncios digitais, e-mails, aplicativos móveis ou novas plataformas. Trata-se de estar mais próximo dos consumidores, entendê-los melhor e cultivar um diálogo dinâmico com eles. Nas palavras desses mesmos autores, o marketing digital é um modo de pensar, um modo de colocar o consumidor no coração de todas as atividades on-line da empresa.

Além disso, o marketing digital distingue-se do marketing tradicional, pois ele permite novas formas de interações, assim como propicia novos modelos de troca de informações (Chaffey e Ellis-Chadwick, 2019).

O potencial de consumidores que pode ser atingido com o marketing digital é infinitamente maior quando comparado ao marketing tradicional. A era da tecnologia motivou as empresas a evoluírem e se tornarem cada vez mais digitais, principalmente em sua comunicação, algo que pode ser interpretado como imperativo na era atual, com empresas disputando acirradamente a atenção dos mesmos consumidores.

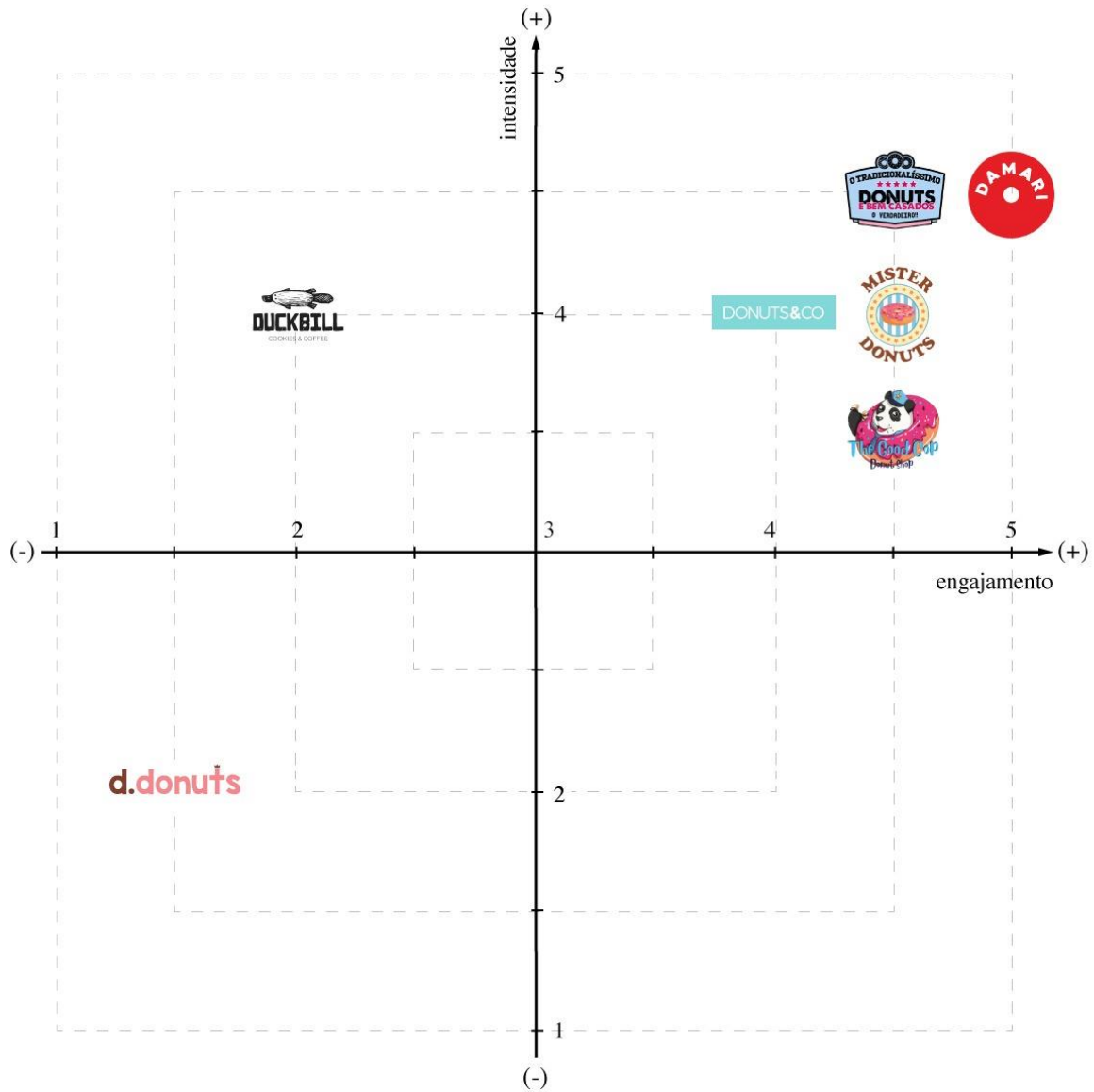
Segundo dados da pesquisa “Global Digital Overview 2020”, 60% de toda a população mundial de 7,7 bilhões de pessoas, 4,5 bilhões já usam a internet e 3,8 bilhões estão ativas nas redes sociais. Além disso, a pesquisa constatou que cada usuário fica, em

média, 100 dias por ano conectado à *web*. Já no Brasil, 71% dos brasileiros têm acesso à internet, enquanto 66% do total de habitantes são usuários de redes sociais, o que representa cerca de 140 milhões de pessoas no país. O Brasil também ocupa a 3ª colocação no ranking das populações que gastam mais tempo em mídias sociais com uma média de 3 horas e 31 minutos por dia, apenas atrás de Filipinas e Colômbia com 3 horas e 53 minutos por dia e 3 horas e 45 minutos por dia, respectivamente. A média mundial é de 2 horas e 24 minutos por dia.

Além disso, o marketing digital possibilita a coleta e análise de diversos dados para avaliação de desempenho, eficácia e, até mesmo, para conduzir as próximas ações de marketing com mais assertividade.

Neste contexto, relacionado a uma abordagem mais digital e focando exclusivamente na atuação da DDonuts na mídia social Instagram, verifica-se que a empresa tem um imenso *gap* de competitividade em relação aos seus principais concorrentes, fato já reconhecido pelo seu fundador, e que ela ainda tem muito para se desenvolver nessa área. Na figura 24, em que o eixo vertical representa a intensidade de uso das redes sociais caracterizada pela quantidade de postagens/*stories* disponibilizados no Instagram, ao passo que o eixo horizontal refere-se ao nível de engajamento nas redes sociais, medido pela quantidade de comentários nos *posts*, repostagens e interações da marca com o cliente no Instagram, é possível observar que, neste quesito, há um imenso potencial a ser explorado pela DDonuts.

Figura 24 - Matriz Comparativa (intensidade vs. engajamento)



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.12.1 Estratégias Digitais

A importância do marketing digital no contexto atual é inegável. A internet se tornou o veículo de comunicação mais popular e, com isso, tornou-se imprescindível a sua utilização pelas empresas de modo a garantir sua presença e visibilidade no negócio. No entanto, implementar uma estratégia de marketing, gerar tráfego digital de qualidade, não quantidade, e avaliar sua eficácia pode ser extremamente difícil. Com isso, diversas ferramentas foram desenvolvidas com a missão de auxiliar nesse desafio, dentre as quais podemos citar:

3.12.1.1 *Social Media Optimization (SMO)*

Apesar do termo SMO ser discutido desde 2006, Chaffey e Smith (2017) definem o SMO como uma abordagem estruturada para aumentar o engajamento e compartilhamento dentro do marketing de mídia social, que envolve o teste de diferentes conteúdos, mensagens e frequências de postagens que visam o crescimento dos *leads* e das vendas geradas por meio do marketing nas redes sociais. Segundo Shreves (2015), trata-se de otimizar os esforços de mídia social, tornando-os mais eficientes e efetivos para o alcance de seus objetivos, em outras palavras, trata-se de uma melhoria de processo com ênfase em análises de custo-benefício e extensão de alcance.

3.12.1.2 *Search Engine Optimization (SEO)*

No mundo digital em que estamos inseridos, é extremamente recorrente a utilização de um mecanismo de busca quando pesquisamos ou buscamos um novo produto e/ou serviço, ou, até mesmo, quando queremos nos familiarizar com uma nova marca, por exemplo. O SEO envolve alcançar a posição ou classificação mais alta nas listagens naturais ou orgânicas nas páginas de resultados do mecanismo de pesquisa (Google e Bing, por exemplo), depois que uma combinação específica de palavras ou frases-chave forem digitadas (Chaffey e Smith, 2017). Em alguns mecanismos de busca, tais listagens naturais aparecem logo após do *pay per click* ou links patrocinados, uma vez que tornar tais anúncios patrocinados mais proeminentes garante maior receita às ferramentas de busca. De acordo com Bala e Verma (2018), o SEO pode ser a estratégia de marketing digital mais econômica que trará tráfego orgânico para o seu negócio.

3.12.1.3 *Search Engine Marketing (SEM)*

Trata-se da estratégia de direcionar o tráfego para o seu negócio por meio de esforços pagos. Pode ser chamado, também, de marketing de busca pago e é apresentado em diversos formatos. A mídia ou publicidade paga refere-se a qualquer anúncio pago como, por exemplo, cartazes, *banners* e postagens. O *pay per click* e o marketing de busca pago, por exemplo, ocorrem quando tal anúncio, com um link que leva à página desejada pela empresa, é promovido e exibido de forma prioritária ao usuário de um mecanismo de busca quando é digitada uma específica frase de pesquisa. Com isso, as empresas exibidas na primeira página de resultados, assim como em sua posição superior, dos mecanismos de busca podem ganhar maior visibilidade e obter mais cliques em relação àquelas em posição inferior ou nas páginas seguintes.

3.12.1.4 Social Media Marketing (SMM)

SMM refere-se a um desdobramento dos esforços dispendidos no SEM. A popularidade que as mídias sociais ganharam nos últimos anos reforça a sua imprescindível participação na estratégia de marketing digital de toda e qualquer empresa. O SMM envolve o direcionamento do tráfego para os sites desejados por meio das mídias sociais como Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, etc. Para tanto, é importante a criação de conteúdos criativos, interessantes e originais, para serem apreciados e, principalmente, compartilhados, de modo a promover a marca e atrair mais vendas.

3.12.1.5 Marketing de vídeo

Ao longo dos últimos anos, os vídeos têm ganhado considerável espaço no marketing digital sendo utilizados pelas marcas para promover seus produtos e serviços. Para tanto, são utilizadas plataformas de *streaming* como YouTube, assim como aplicativos de mídia como TikTok (Ayush e Gowda, 2020).

3.12.1.6 Marketing por e-mail

Apesar do e-mail ser considerado como algo ruim e perturbador por muitos usuários, ele não deixa de ser uma poderosa ferramenta de comunicação on-line, uma vez que ele permite que uma mensagem seja direcionada diretamente para um destinatário, quer esta seja um relatório, um lembrete ou um informe, por exemplo. Mesmo que o e-mail seja excluído, o usuário, no mínimo, enxergará o assunto a que ele se refere, podendo abri-lo ou não conforme seu interesse. Um importante cuidado ao se utilizar dessa estratégia é garantir que o e-mail não seja direcionado automaticamente para a caixa de *spam*.

3.12.1.7 Parcerias on-line

O marketing atual deve ser baseado em parcerias estratégicas e alianças. Segundo Chaffey e Smith (2017), existem três diferentes tipos de parcerias on-line: *link building*, marketing de afiliados e patrocínio on-line.

O *link building* é uma atividade fundamental para a otimização de mecanismos de pesquisa, que segue a seguinte lógica: mais links de qualidade de sites relevantes são traduzidos em mais visitantes de qualidade e mais resultados de marketing. Com isso, trata-se de uma tática que visa adquirir links qualificados de sites relevantes, com o intuito de aumentar a notoriedade, o posicionamento orgânico em mecanismos de pesquisa e o tráfego.

O marketing de afiliados é um processo no qual a empresa providencia links customizados para seus afiliados, que são pagos somente quando uma venda é realizada, como se fosse uma espécie de comissão, muito utilizado por varejistas on-line.

Já o patrocínio on-line é definido por Ryan e Whiteman (2000) como a vinculação de uma marca com um conteúdo ou contexto relacionado, com a finalidade de criar uma consciência de marca e fortalecer o seu apelo de uma forma que seja claramente distinguível de um anúncio padronizado. Para Chaffey e Smith (2017), o patrocínio on-line tem a vantagem de o nome do anunciante estar associado a uma marca com a qual o visitante do site já está familiarizado. Portanto, pode-se dizer que tal patrocínio baseia-se na relação e confiança existentes entre as empresas parceiras.

3.12.1.8 Marketing digital viral

De acordo com Chaffey e Smith (2017), o marketing viral pode ser dos mais variados e diversos formatos como, por exemplo, uma ideia inteligente, chocante ou altamente informativa que torna a visualização compulsiva, um videoclipe, um anúncio de televisão, um desenho animado, uma imagem engraçada, um poema, uma música, uma mensagem política ou social ou uma notícia. O que caracteriza sua classificação como viral é a sua capacidade de fazer as pessoas quererem passá-lo adiante, ou seja, compartilhá-lo. O marketing viral aproveita o efeito de rede da Internet e pode ser eficaz para alcançar um grande número de pessoas rapidamente, inclusive, sem qualquer limitação geográfica.

3.12.1.9 Marketing de influência

Trata-se da estratégia em que as marcas se utilizam de influenciadores para promover seus produtos nas mais variadas plataformas de mídia social como, por exemplo, Instagram, YouTube, TikTok, entre outros (Ayush e Gowda, 2020). Este assunto será abordado com maior profundidade no próximo tópico – Influenciadores Digitais.

Neste ponto, o professor pode levantar a discussão das ações que a DDonuts poderia implementar com o intuito de promover e aumentar sua presença no ambiente digital dado o já verificado *gap* que ela tem nessa área, assim como sua grande relevância dentro das estratégias de crescimento.

Algumas sugestões de ações práticas envolvendo as estratégias citadas anteriormente seriam:

- Investir no Google Ads (ferramenta de publicidade on-line do Google que exibe anúncios em forma de links patrocinados assim que uma pessoa realiza uma busca, baseando seus resultados nas palavras-chave usadas no momento da pesquisa), criando anúncios e campanhas customizados e monitorando seus resultados;
- Programar postagens no Instagram com uma frequência pré-definida por um determinado período (ex.: uma postagem a cada quatro horas ao longo de uma semana). Nas próximas semanas, definir uma outra frequência de postagens e assim por diante. Durante todo o período de testes, verificar como foi a evolução de métricas como curtidas, comentários, interações, compartilhamentos, entre outros, de modo a descobrir qual frequência de postagens gerou os melhores resultados;
- Procurar entender com maior profundidade o comportamento do público da DDonuts para melhor alcançá-lo. Por exemplo, ter conhecimento dos dias e horários em que este determinado público é mais ativo no Instagram e, analisando o histórico de postagens, avaliar em quais horários houve uma maior conversão em vendas de donuts;
- Integrar as redes sociais com outros canais de marketing, abrindo mais canais em que os consumidores podem interagir com a marca;
- Criar conteúdos criativos e compartilháveis. Tal ação poderá aumentar o alcance da publicação e, conseqüentemente, gerar um volume maior de interação. É importante, no entanto, que tais conteúdos estejam alinhados com perfil do público da DDonuts;
- Apelar para uma estratégia visual com a utilização de imagens, gifs, vídeos e demais recursos que despertem o desejo, a vontade e a emoção de consumir donuts (ex.: fotos que mostrem a textura fofa do donut, o movimento e a cremosidade de seu recheio, o movimento da cobertura, etc.);
- Criar postagens que transmitam informação e despertem a curiosidade do público (ex.: história da DDonuts, método de preparo dos donuts, dicas, “você sabia?"/curiosidades, rotina de trabalho na DDonuts, ambiente de produção dos donuts, principais ingredientes, cuidados com higiene, manipulação dos produtos, embalagem e entrega, entre outros.

Com isso, em conjunto com os alunos, o professor estruturaria um plano estratégico de atuação digital para a DDonuts compatível com sua realidade e maturidade, de modo a contribuir para seu tão almejado crescimento.

3.12.2 Influenciadores Digitais

A DDonuts foi criada em um contexto em que, mais do que nunca, ter uma presença digital é importante para uma empresa se destacar, superar seus concorrentes ou, em muitas ocasiões, para simplesmente sobreviver. Ainda mais diante das novas circunstâncias impostas pela pandemia do novo Coronavírus, o consumo de mídia digital e o acesso às redes sociais vivenciaram um grande crescimento.

Um relatório da “*Social Media Trends Report*” da *Socialbakers* apontou que, no quarto trimestre de 2020 e em âmbito global, o tamanho total da audiência dos 50 maiores perfis de marcas foi 39% maior no Instagram em relação ao Facebook. Neste período, o público do Instagram cresceu 11,3% na comparação anual, enquanto o do Facebook diminuiu 17,6%. No quesito referente a engajamento, o Instagram registrou 21,4 vezes mais interações do que o Facebook.

Além disso, um estudo da Comscore revelou que o Instagram foi a rede social que, proporcionalmente, gerou mais interações na América Latina em 2020 e que os brasileiros são aqueles que mais reagem de alguma forma a uma publicação. Fato interessante é que o estudo apontou que as publicações de influenciadores digitais na América Latina representam 16,3% do conteúdo total.

Tendo conhecimento deste fato, o empreendedor Marcelo, fundador da DDonuts, sempre busca parcerias com influenciadores digitais com base em diversos critérios como número de seguidores; nível de influência, principalmente no ramo alimentício como, por exemplo, os canais que avaliam restaurantes, onde comer, o que pedir, etc.; e ausência de custo devido ao orçamento restrito da DDonuts, ou seja, aqueles que aceitam receber os produtos da DDonuts gratuitamente para, caso gostem, postarem voluntariamente um *feedback* positivo em seu *feed/story* no Instagram. Além disso, a DDonuts sempre procura repostar os *feedbacks* positivos de seus próprios clientes em sua conta no Instagram.

Trata-se de uma estratégia de comunicação digital apoiada em influenciadores de mídia social, que, por sua vez, é definida por Enke e Borchers (2019) da seguinte forma:

De uma perspectiva de comunicação estratégica, definimos influenciadores de mídia social como agentes terceirizados que estabeleceram um número significativo de relacionamentos relevantes com uma qualidade específica e influência sobre as partes interessadas organizacionais, por meio da produção e distribuição de conteúdo, interação e aparição pessoal na rede social. (Enke e Borchers, 2019, p. 267).

Outros autores como Freberg et al. (2011) definem os influenciadores de mídia social como um novo tipo de endossante independente que molda as atitudes do público por meio de *blogs*, *tweets* e o uso de outras mídias sociais. Bognar et al. (2019) foram mais adiante e, além de definirem os influenciadores digitais como mediadores em quem os potenciais consumidores e seguidores confiam e por meio da qual as marcas podem se conectar com seu público-alvo, também avaliaram o efeito dos influenciadores digitais no comportamento dos consumidores, constatando que eles têm impacto direto na compra dos produtos recomendados. Segundo tal estudo, 87% dos entrevistados declararam que, ao escolher os produtos entre os concorrentes, eles optam por aquele recomendado pelos influenciadores digitais, assim como os usuários passam, também, a indicar tal compra para seus amigos e familiares. Com isso, este estudo chegou à conclusão de que o impacto da mensagem dos influenciadores digitais é, além de relevante, ainda mais abrangente.

Enke e Borchers (2019) também desenvolveram uma estrutura conceitual para a comunicação estratégica de influenciadores de mídia social, ou seja, adotaram uma abordagem conceitual para situar o influenciador digital no campo da comunicação estratégica organizacional. A comunicação estratégica, por sua vez, abrange toda a comunicação que é fundamental para a sobrevivência e o sucesso sustentável de uma organização (Zerfass et al., 2018).

Na estrutura desenvolvida por Enke e Borchers (2019), os influenciadores digitais podem se relacionar com as estratégias de comunicação de três formas diferentes, cada uma dessas formas representando um pilar. O primeiro dos pilares refere-se à “Comunicação Estratégica Gerenciada”, em que os influenciadores realizam suas atividades (produção de conteúdo, distribuição e interação) e estas contêm um significado estratégico organizacional, compondo, com isso, a estratégia de comunicação da empresa. Nessa esfera, todas as atividades são gerenciadas pela organização, uma vez que são consideradas fundamentais à empresa. O segundo pilar é a “Comunicação Estratégica Não Gerenciada”, em que os influenciadores executam suas atividades de maneira independente, sem o gerenciamento da organização, mas que tais atividades ainda são fundamentais para os propósitos e objetivos da organização. Por fim, o terceiro e último pilar representa a “Comunicação Estrategicamente Irrelevante”, em que os influenciadores executam suas atividades, que não são considerados nem estratégicos e nem fundamentais pela organização. Nessa estrutura, o primeiro e o segundo pilar baseiam-se na definição de que a comunicação estratégica do influenciador de mídia social é o uso intencional da comunicação pelas organizações em que os

influenciadores desempenham suas atividades, que, por sua vez, são de cunho estratégico para os objetivos da organização.

Neste ponto, dando continuidade à discussão do estudo de caso, o professor pode conduzir uma discussão acerca do que seria um influenciador digital, o que caracteriza uma determinada pessoa ou perfil ser um(a) influenciador(a) digital e qual a sua importância para os negócios de hoje, trazendo, também, o questionamento específico de se a estratégia de uso de influenciadores digitais realmente faz sentido para o crescimento tão almejado pela DDonuts e, em caso afirmativo, qual seria a estratégia de comunicação digital ideal para ela segundo os conceitos na estrutura desenvolvida por Enke e Borchers. A estratégia de comunicação digital é inevitavelmente algo em que a DDonuts deve estar inserida, mas qual seria a melhor forma dela se conectar com seus seguidores e consumidores, e de traduzir todo esse esforço em vendas?

No contexto do marketing digital, tendo em vista a declaração de posicionamento da DDonuts e analisando-se as estratégias digitais expostas, quais esforços de marketing a DDonuts poderia realizar de modo a aumentar a sua presença digital?

Conforme figuras 16 e 24, o engajamento do público na conta da DDonuts no Instagram é bastante baixo com poucas interações, compartilhamento, curtidas e comentários nos posts publicados. Como estratégia inicial, a DDonuts tem se apoiado na utilização de influenciadores digitais para aumentar sua base de seguidores. Mas seria essa a tática ideal para o contexto da DDonuts? Como aumentar sua base de seguidores e, ao mesmo tempo, o engajamento em sua conta no Instagram?

3.13 Conclusão

O caso de ensino traz à tona a história e o dilema real de crescimento da DDonuts, que procura se expandir, mas não tem convicção de qual seria a melhor estratégia para isso.

De um lado, ela poderia se dedicar ao investimento nas mídias sociais e no marketing digital, ampliando, também, sua capacidade de produção no local onde já se encontra, de modo a atender o volume adicional advindo com este investimento. Por outro lado, novos pontos de produção e distribuição poderiam ser criados, aumentando, com isso, sua área geográfica de atuação. Cada uma dessas iniciativas poderá gerar desafios e, inclusive, retornos financeiros bastante diferentes tanto no curto, como, também, no longo prazo.

Com base nessa narrativa, são levantados diversos temas essenciais relacionados a posicionamento de marca, estratégias de crescimento e marketing digital, cujos conceitos,

aplicados ao caso, encorajam os alunos a exercitarem o processo de análise para uma tomada de decisão.

A começar pelo posicionamento de marca, o caso acaba reforçando a importância de se ter uma declaração de posicionamento de marca bem definida, uma vez que ela orienta todo o planejamento estratégico da empresa. Este, quando se trata de uma estratégia de crescimento, pode se dar por meio de quatro alternativas de acordo com a matriz mercado/produto: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação, conceitos amplamente explorados no trabalho em questão. Os alunos também foram encorajados a refletir sobre as atividades/ações para cada uma dessas quatro estratégias de crescimento, assim como a listar os seus respectivos prós e contras.

Além disso, foi apresentado o conceito de marketing digital, completamente essencial na atual era da tecnologia, em que a presença digital se tornou imperativa para a sobrevivência de uma empresa. Nesse contexto, as mídias sociais desempenham importante papel para a exposição da marca, sua divulgação e, conseqüentemente, suas vendas.

Por fim, um tópico bastante discutido dentro do tema de mídias sociais é a utilização de influenciadores digitais, estratégia esta que pode embasar uma discussão a respeito de quando ela faz ou não sentido para a empresa, direcionando a decisão para o caso da empresa DDonuts.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazer a sua empresa crescer de forma sustentável é tudo o que um empreendedor deseja. Mas essa não é uma tarefa fácil, ainda mais com o nível de competitividade do ambiente de negócios atual, pelo menos no contexto em que o caso em questão foi escrito, em um cenário ainda repleto de muitas incertezas devido à pandemia de Covid-19. Tudo isso sem contar o fato intrínseco referente às dificuldades que um pequeno empresário enfrenta para fazer seu negócio, muitas vezes, simplesmente sobreviver, sobretudo no Brasil.

Segundo levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019), seis em cada dez empresas fecham suas portas em cinco anos de atividade.

Todas essas pressões fazem com que o empreendedor seja obrigado a estar em constante reflexão acerca de novas estratégias de atuação para não ser absorvido pelos seus concorrentes.

Diante deste contexto, este caso de ensino traz um pouco da realidade de um desses milhares de bravos e corajosos empreendedores e sua luta nesse complexo desafio de sobrevivência, destacando seus anseios e suas preocupações, assim como seus desejos e suas reflexões, que muitas vezes os fazem perder o sono. São tantas as possibilidades de decisões e caminhos que um empreendedor pode tomar, que ele pode se sentir perdido nesse processo caso ele não tenha bem claro qual a sua estratégia de posicionamento. Ao mesmo tempo, uma decisão mal tomada pode levar o seu negócio ao risco de ruína.

Diante de tudo isso, este trabalho procura abordar a importância de alguns fundamentos para suportar as decisões e estratégias de um negócio, focando principalmente no posicionamento da marca, fundamental para direcionar a estratégia de crescimento de uma empresa, esta última explorada com base na matriz de crescimento mercado/produto.

O aspecto digital também não poderia ser negligenciado, uma vez que este cenário já é uma realidade na era atual e, com isso, o tema de marketing digital e algumas de suas estratégias também são elencadas para discussão e reflexão.

Mas qual seria a melhor estratégia de crescimento? A busca pelo modelo ideal é uma corrida interminável que transcende o simples desejo do empreendedor de crescer e exige ferramentas capazes de auxiliá-lo nessa resposta, ainda mais no contexto das pequenas empresas que dispõe de um capital bastante limitado e que, com isso, não possuem margem para errar.

Espera-se, assim, que o presente caso de ensino contribua para o fomento de um processo rico de discussão e reflexão das teorias apresentadas, ressaltando a importância de cada uma delas no processo de decisão acerca do dilema apresentado, com um pano de fundo

representado por uma situação real e detalhada da empresa DDonuts, promovendo, com isso, a integração da teoria com a prática.

4.1 Limitações do estudo

O presente caso de ensino foi baseado em uma situação real envolvendo a empresa DDonuts. Apesar de sua história e seu dilema serem também uma realidade para muitas empresas, o contexto apresentado é composto por variáveis bastante peculiares que podem, de certa forma, variar a depender do modelo de negócio e do cenário de competitividade presente em determinado segmento em estudo, o que, porventura, necessitará de um maior entendimento de suas características específicas.

Além disso, algumas das percepções coletadas, principalmente acerca dos concorrentes, foram baseadas em pesquisas realizadas pelo próprio autor e empreendedor, que, em certas ocasiões, necessitaram de julgamentos mais qualitativos e subjetivos. Com isso, é possível que o posicionamento definido para alguns deles possa variar de acordo com o método de análise escolhido.

A pesquisa realizada no presente trabalho também contou com um público de respondentes limitado aos seguidores da conta da DDonuts no Instagram (@ddonutsbr). As conclusões presentes nessa pesquisa, com isso, podem conter um viés referente às opiniões e aos gostos de um público homogêneo. Recomenda-se, assim, que, para um entendimento mais detalhado do mercado consumidor de donuts em sua forma mais genérica, seja realizada uma pesquisa com maior abrangência que compreenda um público mais heterogêneo e menos restrito àqueles que já possuem preferência por uma determinada marca.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIGO, E.; D'ANDREA, R. *O melhor do 1º dia da Neuro Retail 2013*. [S.I.] 2013. Disponível em: <<https://rafaeldandrea.com.br/?s=neuro+retail+2013>>. Acesso em: 17 set. 2020.

ANSOFF, H. Igor et al. *Strategies for diversification*. Harvard business review, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.

AVERY, J.; GUPTA, S. *Brand positioning*. Harvard Business School Publishing Corporation, 2015.

AYUSH, G. K.; GOWDA, R. *A Study on Impact of Covid-19 on Digital Marketing*. International Interdisciplinary Research Journal, 2020.

BALA, M.; VERMA, D. *A Critical Review of Digital Marketing*. International Journal of Management, IT & Engineering, v. 8, n. 10, p. 321-339, 2018.

BARKI, E.; PARENTE, J. *Varejo No Brasil: Gestão E Estratégia*. Atlas, 2014.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. Pearson, 2017.

BELL, D. R.; CORSTEN, D.; KNOX, G. *From point of purchase to path to purchase: How preshopping factors drive unplanned buying*. Journal of Marketing, v. 75, n. 1, p. 31-45, 2011.

BERN. T. *Social Media Trends Report: Key Insights from Q4 2020*. Socialbakers. [S.I.] 2021. Disponível em < <https://www.socialbakers.com/blog/social-media-trends-report-q4-2020>>. Acesso em: 15 jan. 2021.

BIZWIT RESEARCH AND CONSULTING. *Global Doughnuts Market Size study by Type by Application and Regional Forecasts 2018-2025*. Premium Market Insights. 2019. Disponível em <<https://www.premiummarketinsights.com/reports-brc/global-doughnuts-market-size-study-by-type-by-application-and-regional-forecasts-2018-2025>>. Acesso em: 08 jan. 2021.

BOGNAR, Z. B.; PULJIC, N. P.; KADEZABEK, Dominik. *Impact of influencer marketing on consumer behaviour*. Economic and Social Development: Book of Proceedings, p. 301-309, 2019.

BOLEN, W. H. *Contemporary retailing*. Prentice Hall, 1982.

BOOMS, B. H.; BITNER, M. J. *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms*. American Marketing Association, 1981.

CHAFFEY, D.; ELLIS-CHADWICK, F. *Digital marketing*. Pearson UK, 2019.

CHAFFEY, D.; SMITH, P. R. *Digital marketing excellence: planning, optimizing and integrating online marketing*. Taylor & Francis, 2017.

D'ANDREA, D.; SEDEH, L. *The ten steps to successful trade marketing planning*. [S.I.] 2012. Disponível em: < <https://rafaeldandrea.com.br/?s=10+steps>>. Acesso em: 17 set. 2020.

D'ANDREA, R.; GUISSONI, L. *Shopper Safari: gere insights, domine o trade e cresça seus resultados*. Grupo Toolbox, 2014.

DDONUTS. *Instagram:* @ddonutsbr. Disponível em <<https://www.instagram.com/ddonutsbr/>>. Acesso em: 26 mar. 2021.

DDONUTS DELIVERY. Disponível em <<https://www.ddonuts.com.br/delivery/6382/menu>>. Acesso em: 05 mar. 2021.

DONUTS DAMARI. *Instagram:* @donutsdamari. Disponível em <<https://www.instagram.com/donutsdamari/>>. Acesso em: 22 mar. 2021.

DONUTS & CO. *Instagram:* @donutscobr. Disponível em <<https://www.instagram.com/donutscobr/>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

DONUTS & CO. Disponível em < <https://www.donutscobr.com.br/>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

DUCKBILL. *Instagram:* @duckbill.oficial. Disponível em <<https://www.instagram.com/duckbill.oficial/>>. Acesso em: 26 mar. 2021.

DUCKBILL. Disponível em <<http://www.duckbillcookies.com.br/>>. Acesso em: 26 mar. 2021.

DUCKBILL NO IFOOD. Disponível em < <https://www.ifood.com.br/delivery/sao-paulo-sp/duckbill-cookies--coffee-paraiso-vila-mariana/a4af7eb5-6c6c-4437-9166-d349428f1b1e>>. Acesso em: 24 mar. 2021.

ELLET, W. *The case study handbook: How to read, discuss, and write persuasively about cases*. Harvard Business Press, 2007.

ENKE, N.; BORCHERS, N. S. *Social media influencers in strategic communication: A conceptual framework for strategic social media influencer communication*. International Journal of Strategic Communication, v. 13, n. 4, p. 261-277, 2019.

EVENTO COMSCORE PRESENTATION, 2014. *The rise of brands on Instagram*. [S.I.] 2014. Disponível em < <https://www.comscore.com/por/Insights/Apresentacoes-e-documentos/2014/The-Rise-of-Brands-on-Instagram>>. Acesso em: 18 set. 2020.

FREBERG, K. et al. *Who are the social media influencers? A study of public perceptions of personality*. Public Relations Review, v. 37, n. 1, p. 90-92, 2011.

GABRIEL, M. *Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias*. Novatec Editora, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Seis em cada dez empresas abertas em 2012 encerraram atividades em cinco anos*. [S.I.] 2019. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25739-seis-em-cada-dez-empresas-abertas-em-2012-encerraram-atividades-em-cinco-anos>>. Acesso em: 28 mar. 2021.

KELLER, K. L.; STERNTHAL, B.; TYBOUT, A. *Three questions you need to ask about your brand*. Harvard business review, v. 80, n. 9, p. 80-89, 2002.

KELLER, K. *Strategic brand management: Global edition*. Pearson Education Limited, 2013.

KEMP, S. *Digital 2020: Global Digital Overview*. Data Reportal. [S.I.] 2020. Disponível em: <<https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>>. Acesso em 01 jan. 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de marketing*. Pearson Prentice Hall, 2015.

KRISPY KREME DOUGHNUTS. Canada. Disponível em: <<https://krispykreme.ca/>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

KRISPY KREME. *Instagram: @krispykreme*. Disponível em <<https://www.instagram.com/krispykreme/>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

MASON, J. B.; MAYER, M. L.; WILKINSON, J.B. *Modern Retailing: theory and practice*. Homewwod, 1993.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. *Basic marketing: A managerial approach*. Irwin, 1990.

MISTER DONUTS. *Instagram: @misterdonutsbr*. Disponível em <<https://www.instagram.com/misterdonutsbr/>>. Acesso em: 26 mar. 2021.

MISTER DONUTS DELIVERY. Disponível em <<https://misterdonuts.bedelivery.com.br/>>. Acesso em: 26 mar. 2021.

O TRADICIONALÍSSIMO. *Instagram: @otradicionalissimo*. Disponível em <<https://www.instagram.com/otradicionalissimo/>>. Acesso em: 19 mar. 2021.

O TRADICIONALÍSSIMO DELIVERY. Disponível em <<https://deliveryapp.neemo.com.br/franquia/o-tradicionalissimo>>. Acesso em: 19 mar. 2021.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Elsevier, 2004.

RIES, A.; TROUT, J. *Posicionamento: a batalha pela sua mente*. Pioneira Thomson, 2003.

RYAN, J.; WHITEMAN, N. *Online advertising glossary: sponsorships*. ClickZ Media Selling channel, v. 15, 2000.

SHREVES, R. *Social media optimization for dummies*. John Wiley & Sons, 2015.

SLOAN, L.; QUAN-HAASE, A. (Ed.). *The SAGE handbook of social media research methods*. Sage, 2017.

THE GOOD COP DONUT. *Instagram: @thegoodcopdonut*. Disponível em <<https://www.instagram.com/the goodcopdonut/>>. Acesso em: 26 mar. 2021.

TYBOUT, A. M.; CALKINS, T. Foreword by Philip Kotler. *Kellogg on branding: The marketing faculty of The Kellogg School of Management*. John Wiley & Sons, 2005.

ZERFASS, A. et al. *Strategic communication: Defining the field and its contribution to research and practice*. International Journal of Strategic Communication, v. 12, n. 4, p. 487-505, 2018.

APÊNDICES

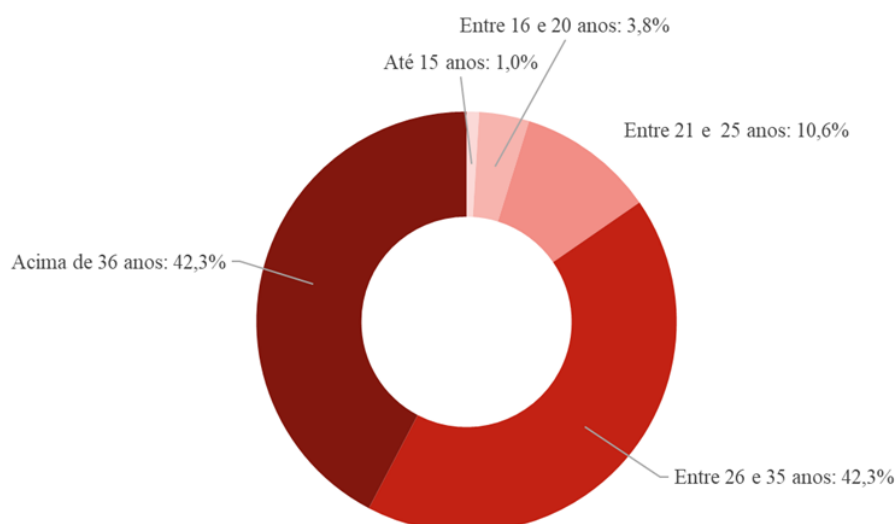
Apêndice 1 - Roteiro da entrevista com o empreendedor

1. Quem é o Marcelo Ying? Qual é a sua história? (educação, carreira profissional, sonhos)
2. Como surgiu a ideia da criação da DDonuts?
3. Em quanto tempo a decisão de criação da DDonuts foi tomada? Quem foi o responsável por essa decisão? Por que foi tomada essa decisão?
2. Por que donuts? Por que não cookies ou cupcakes, por exemplo? Foram consideradas outras alternativas? Se sim, quais?
3. Foi realizado um estudo de mercado de donuts no Brasil?
4. Qual é a proposta de valor da DDonuts?
5. Quais são a missão e a visão da DDonuts?
6. Qual é o modelo de negócio da DDonuts?
7. Como a DDonuts se posiciona no mercado em que ela está inserida?
8. Quais são os principais concorrentes diretos da DDonuts?
9. Quais são os principais concorrentes indiretos (disputam o mesmo perfil de consumidor que você, mas não necessariamente vendem donuts) da DDonuts? (Ex.: Boticário e Cacau Show)
10. Qual é a vantagem competitiva da DDonuts?
11. Qual é a estratégia da DDonuts para crescer em seu mercado de atuação?
12. Quais são os seus desafios atuais? Como tudo está se desenvolvendo?
13. Quais são as dificuldades que a DDonuts tem enfrentado?
14. Como você lida com os problemas dos clientes? (reclamações, atrasos, pedidos errados, qualidade do donuts, etc.)
15. Qual é o principal dilema da DDonuts?
16. Qual você acredita que seja o objetivo da pessoa que compra donuts? (prazer, satisfação, etc.?)
17. Qual é a mensagem que a DDonuts gostaria de transmitir aos seus clientes?
18. Quais serão os próximos passos e investimentos da DDonuts?

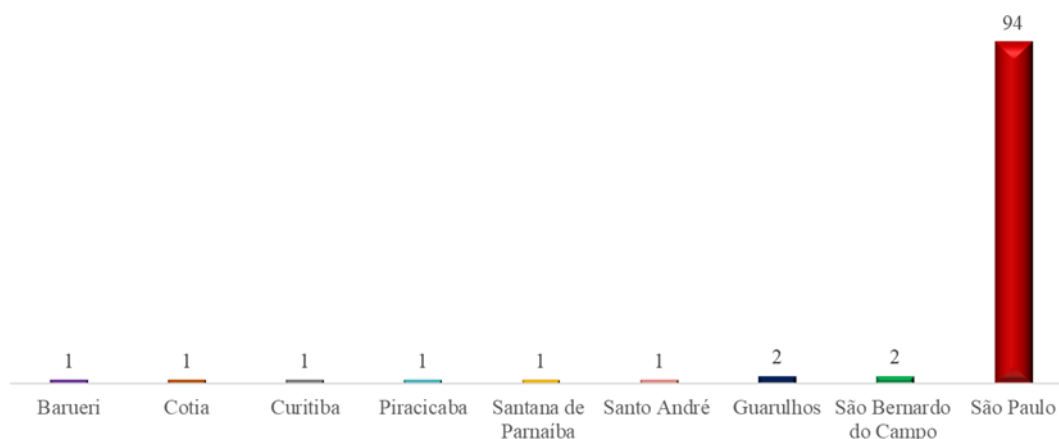
Apêndice 2 - Questionário DDonuts

Como forma de conhecer ainda mais os consumidores de donuts e na tentativa de extrair informações relevantes para a definição da estratégia de crescimento da DDonuts, um questionário com 28 perguntas foi elaborado. Sua divulgação foi realizada exclusivamente por meio da mídia social Instagram na própria conta da DDonuts, assim como foi elaborado um post pago com o intuito de impulsionar seu alcance. Para incentivar as pessoas a responderem, a DDonuts promoveu um sorteio de uma caixa de donuts a todos os respondentes. O questionário foi aplicado ao longo dos dias 30 de novembro de 2020 e 05 de dezembro de 2020 por acordo com o empreendedor, que, inclusive, adicionou diversas perguntas de caráter específico conforme sua curiosidade em conhecer seu público. Ao todo, foram registrados 104 respondentes. As perguntas e suas respectivas respostas encontram-se detalhadas a seguir:

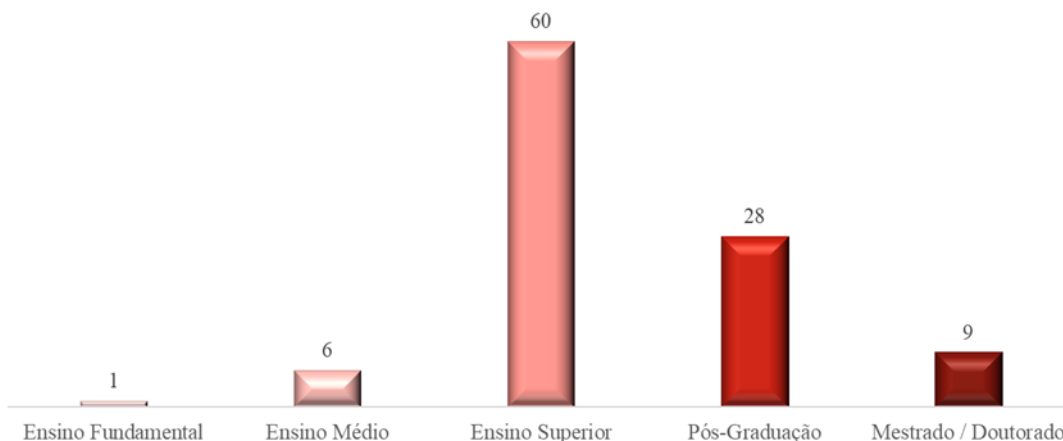
1. Qual é a sua faixa etária? (% do total)



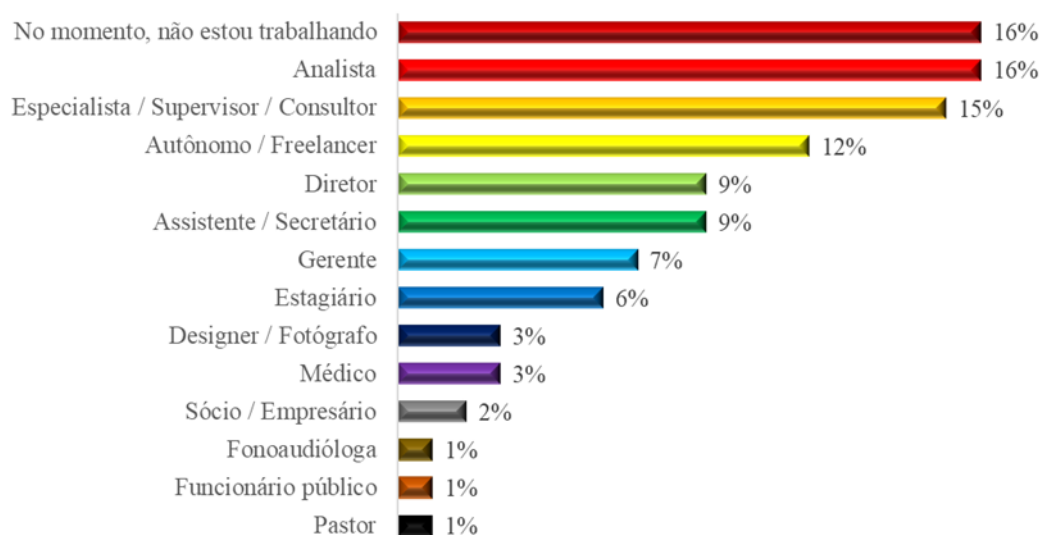
2. Em qual cidade você mora? (número de respondentes)



3. Qual é o seu nível de escolaridade? (número de respondentes)

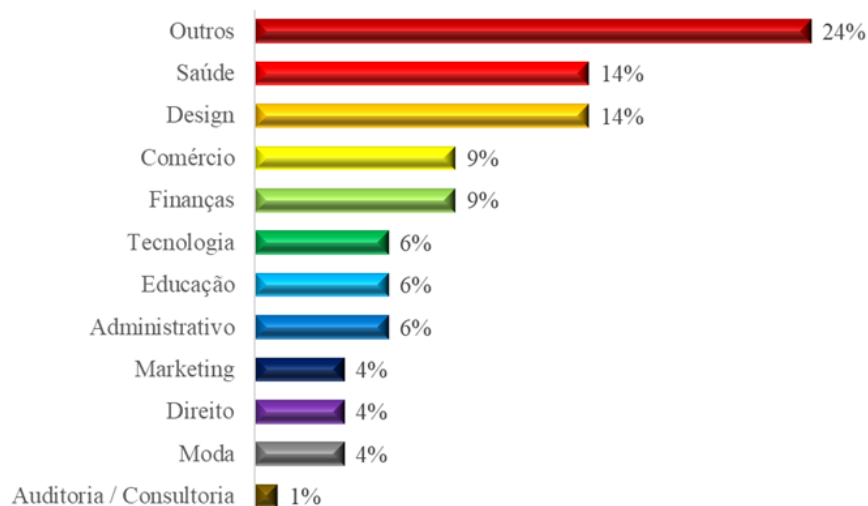


4. Qual cargo/posição você ocupa atualmente? (% do total)

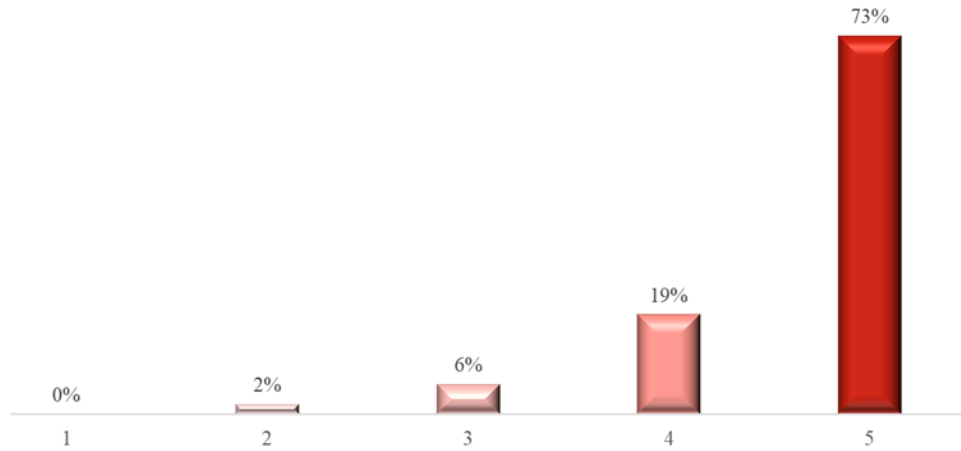


5. Qual é o seu ramo de atuação, caso aplicável? (% do total)

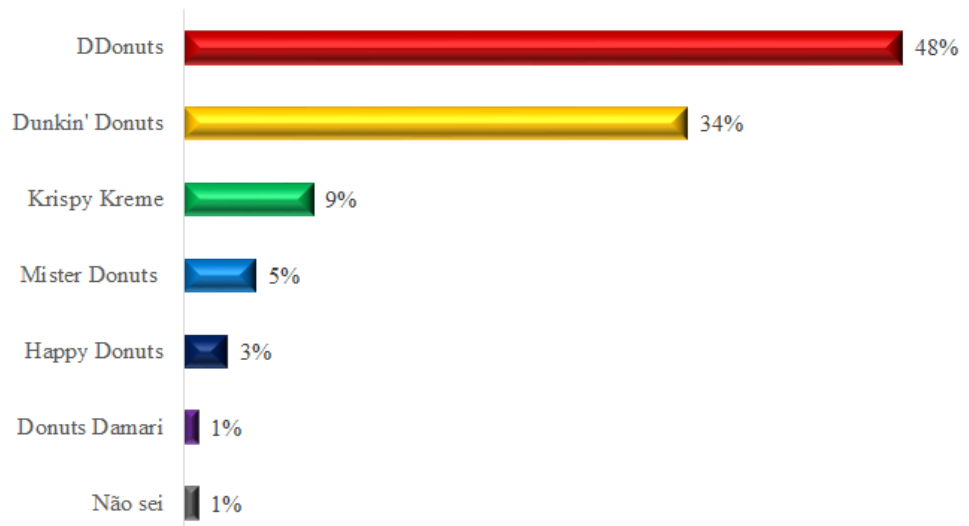
(*Outros: pessoas sem trabalho + respostas em branco)



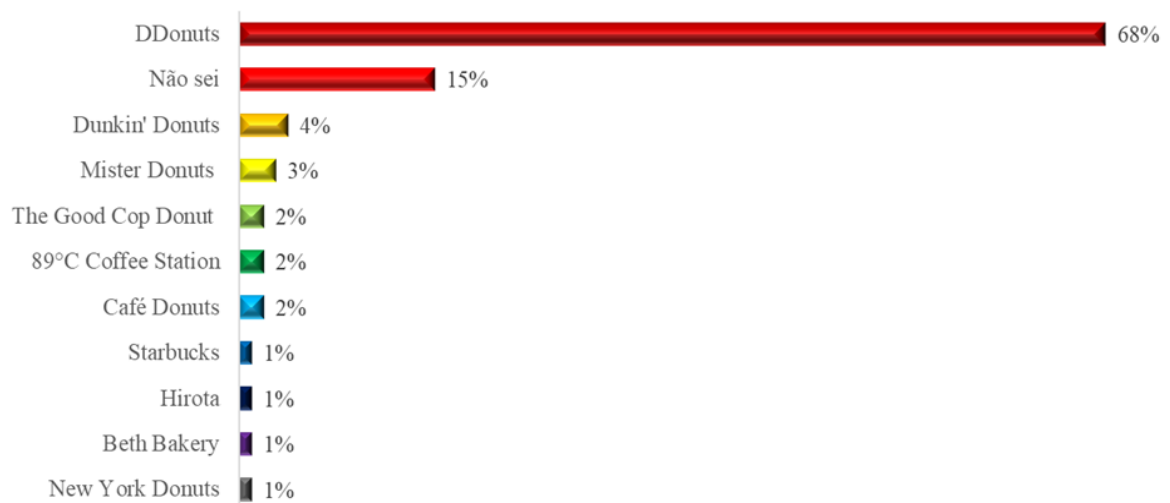
6. O quanto você gosta de doces, sendo “1: não gosto” e “5: gosto muito”? (% do total)



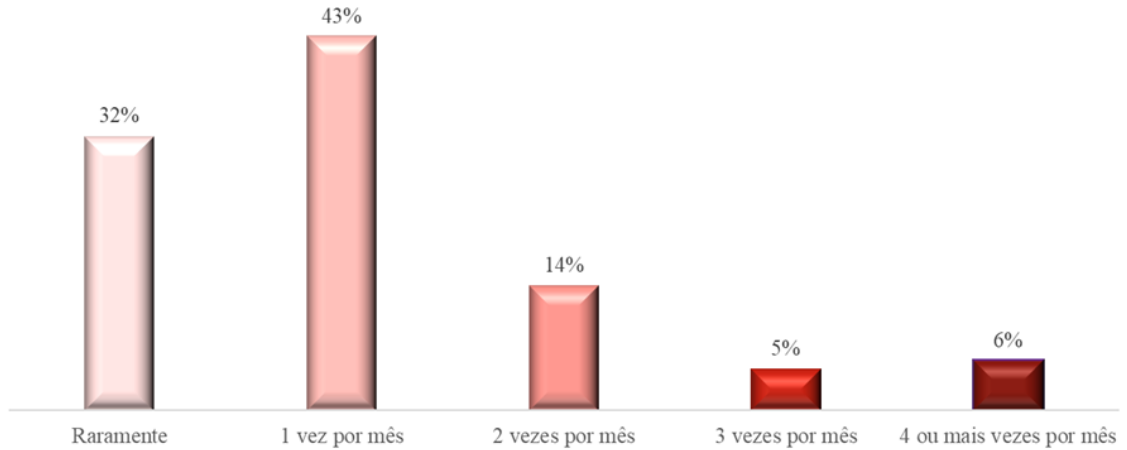
7. Qual é a primeira marca que vem na sua cabeça quando pensa em donuts? (% do total)



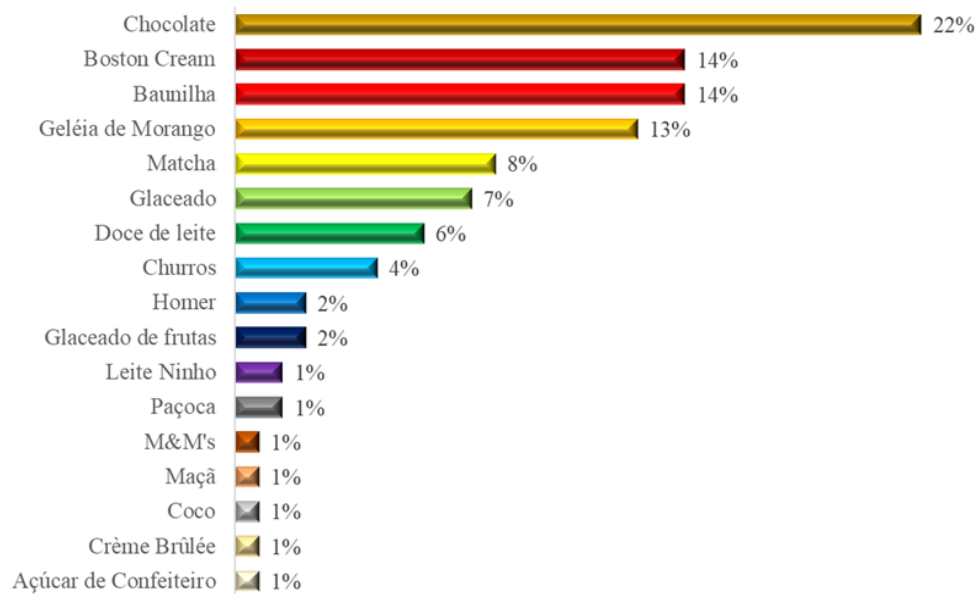
8. Qual é a sua marca de donuts preferida no Brasil? (% do total)



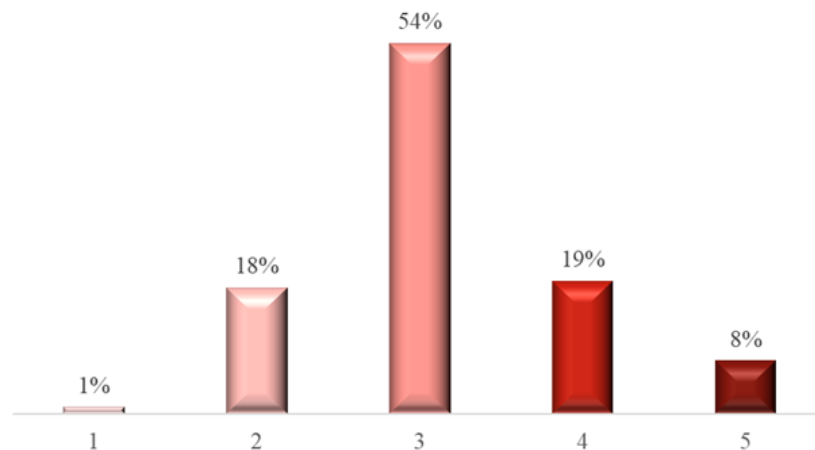
9. Com qual frequência você consome donuts? (% do total)



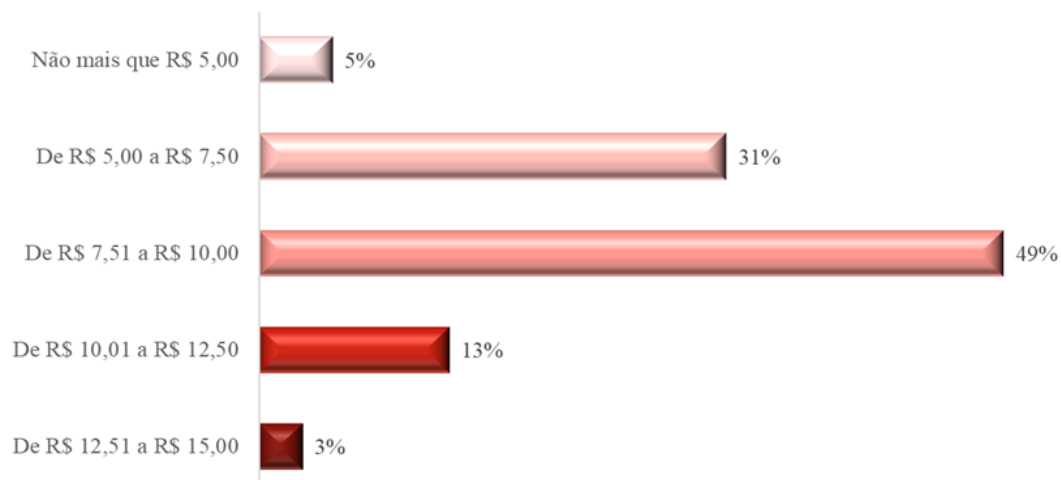
10. Quais sabores de donuts você mais gosta? (% do total)



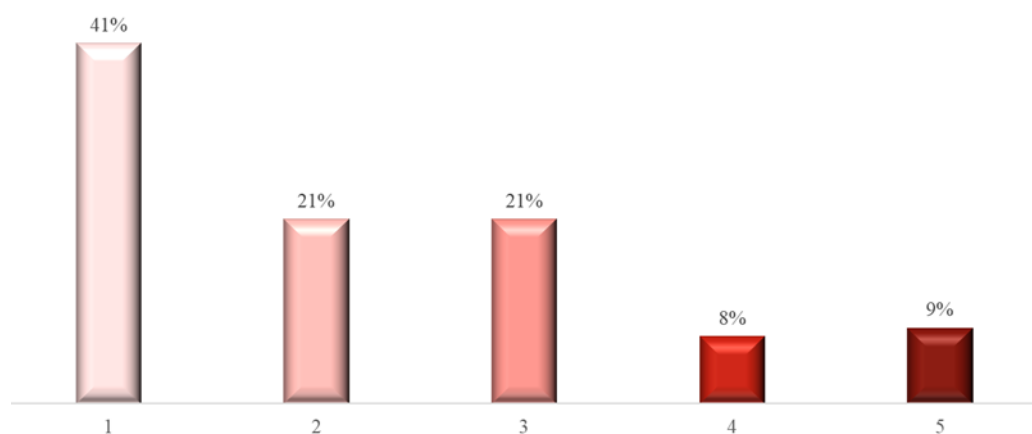
11. O quão doce você gosta dos seus donuts, sendo “1: nada doce” e “5: muito doce”? (% do total)



12. Quanto você paga/pagaria por um donut recheado super bem feito? (% do total)



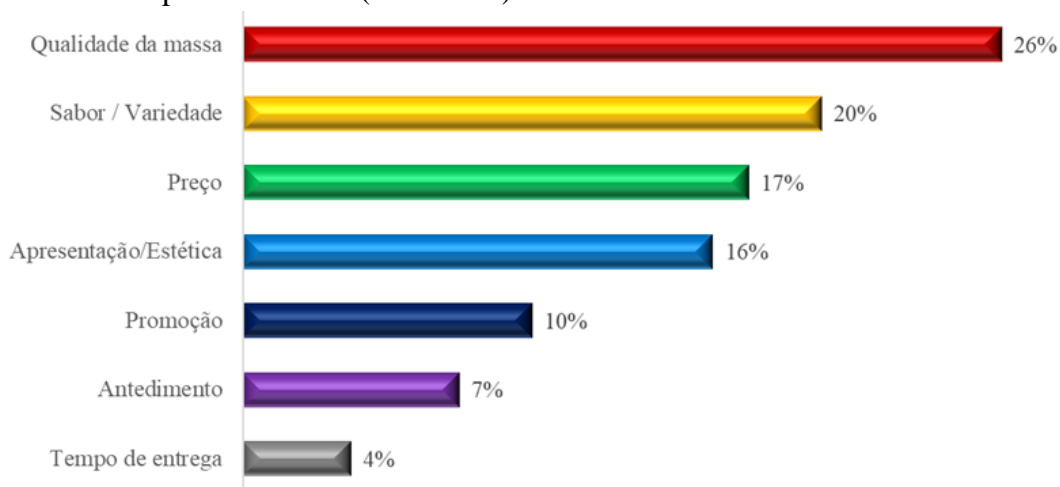
13. O quanto você se interessa por donuts salgados, sendo “1: não me interessa” e “5: me interessa muito”? (% do total)



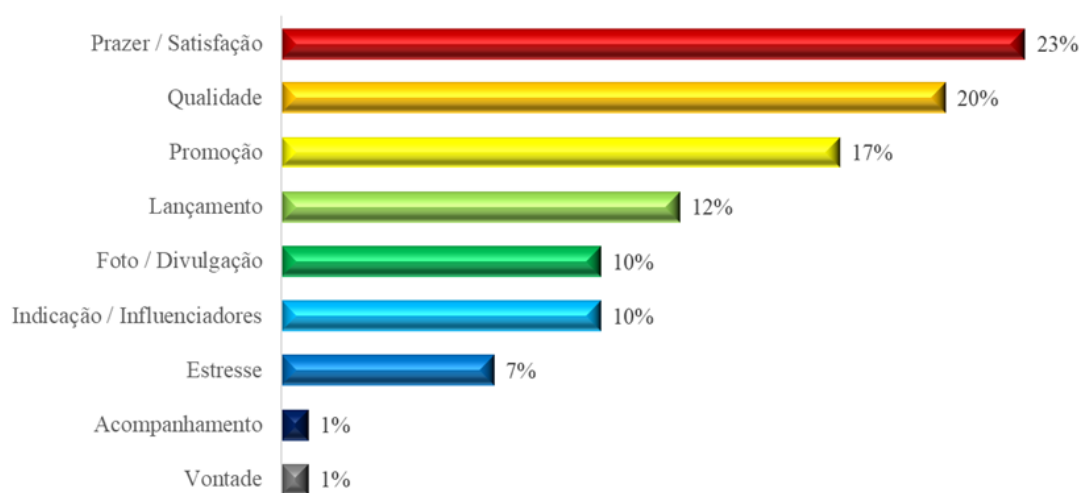
14. O que você menos gosta em um donut? (% do total)



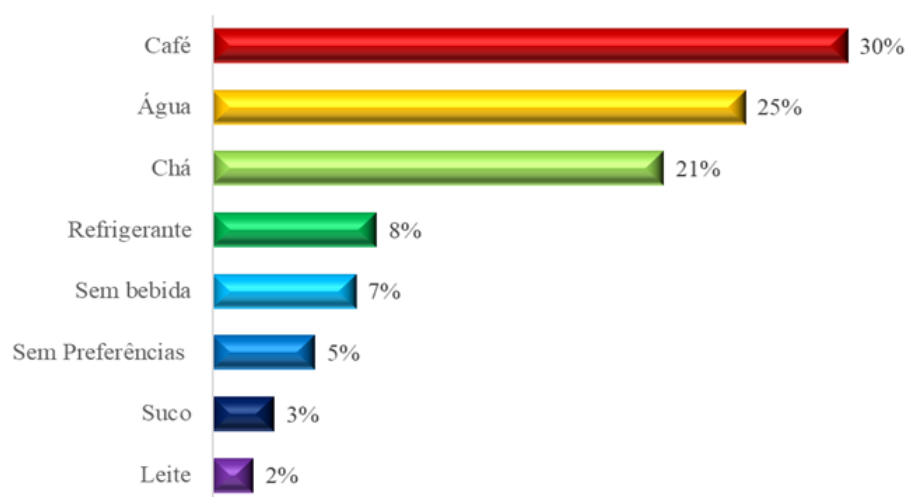
15. Selecione 3 dos itens abaixo de acordo com o que você acha mais importante ao comprar um donut. (% do total)



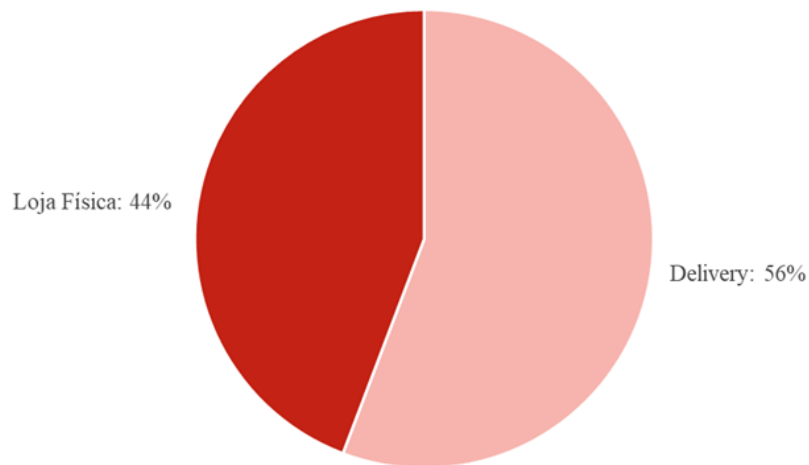
16. O que, normalmente, te leva a comprar um donut (pode selecionar mais de uma)? (% do total)



17. Qual bebida você mais gosta como acompanhamento para o seu donut? (% do total)



18. Você prefere ter a experiência da compra de donuts em uma loja física ou ter a praticidade do *delivery*? (% do total)

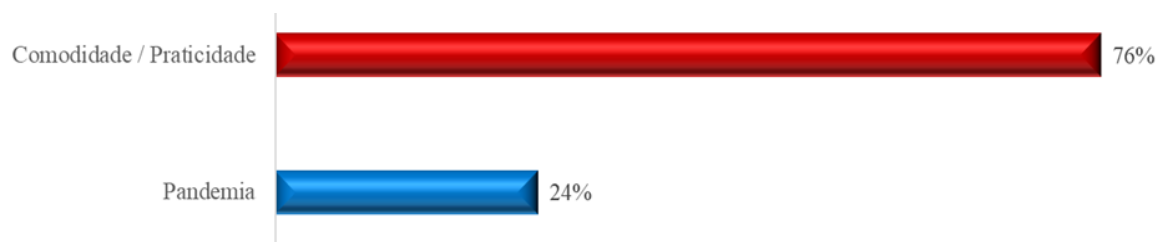


19. Justifique a resposta anterior (Loja física vs. *Delivery*)

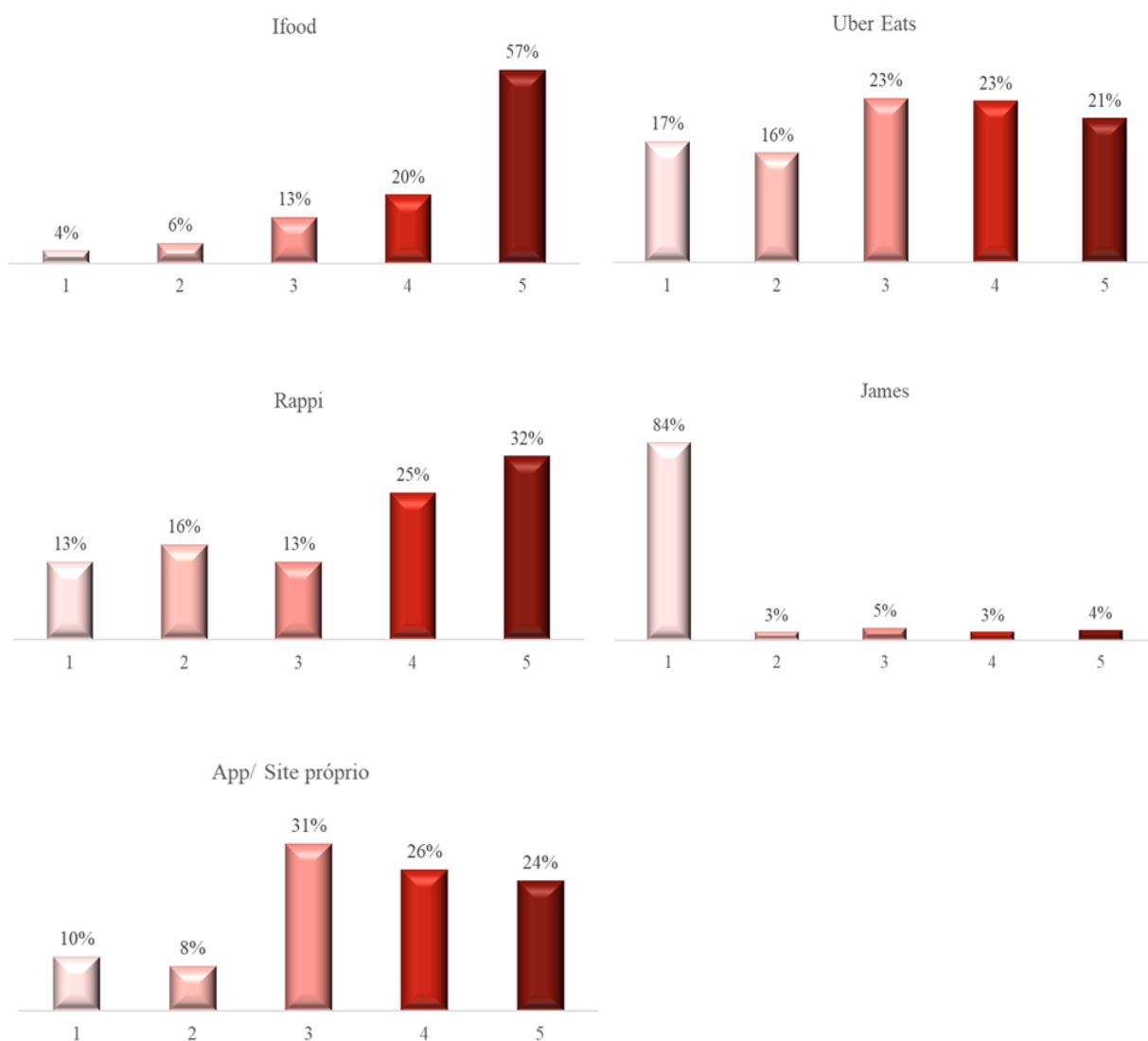
Loja Física: (% do total que responderam Loja Física)



Delivery: (% do total que responderam *Delivery*)



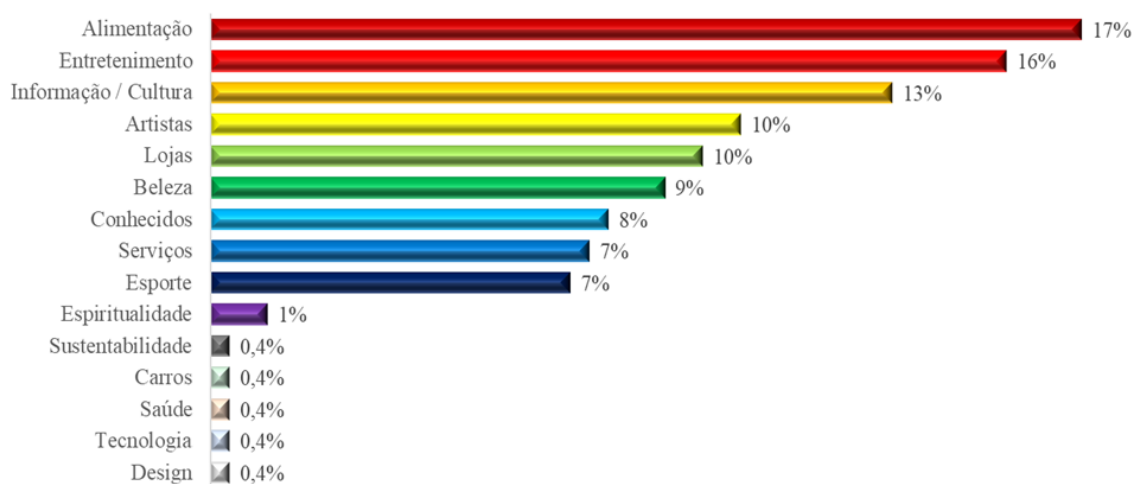
20. O quanto você utiliza as plataformas de *delivery* listadas a seguir, sendo “1: não utilizo” e “5: utilizo muito”? (% do total)



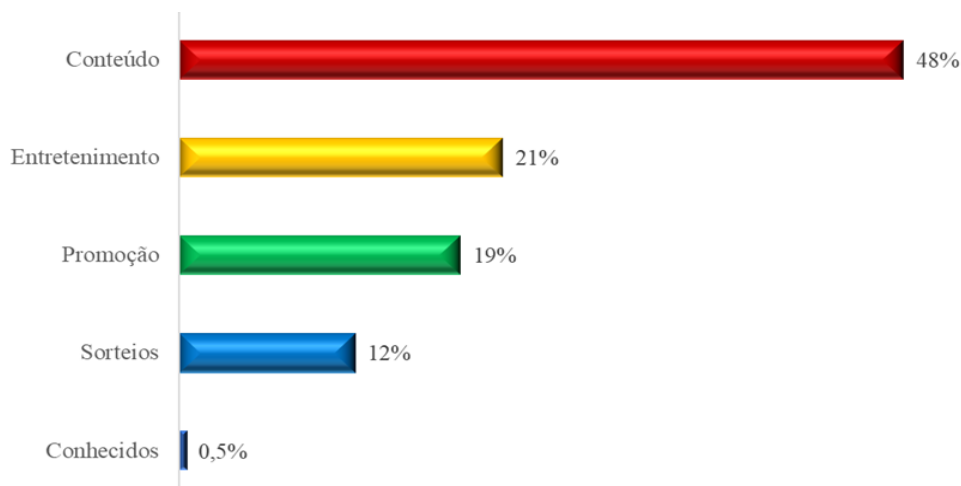
21. Qual das redes sociais abaixo você mais utiliza atualmente (selecionar uma só)? (% do total)



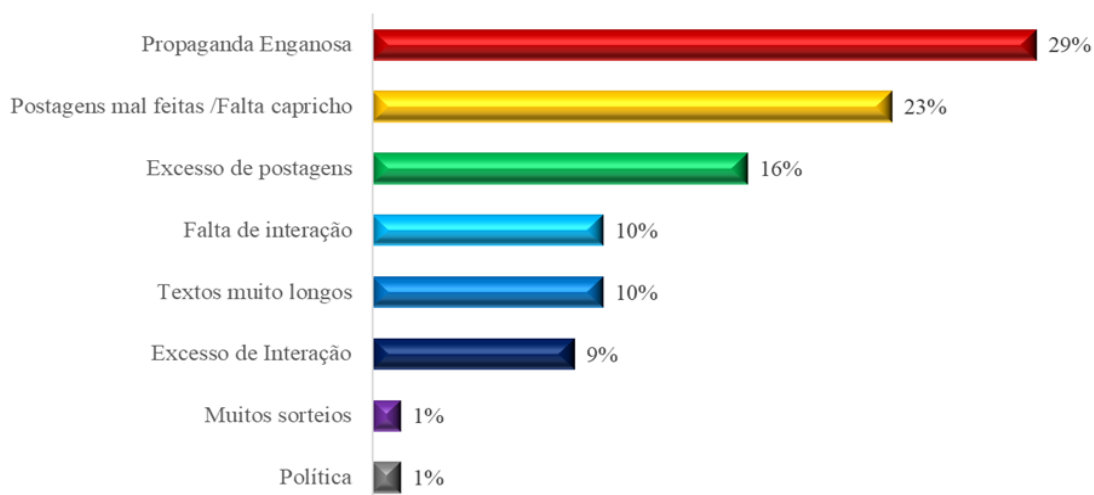
22. Quais tipos de canais/perfis você costuma seguir (pode selecionar mais de uma)? (% de todas as opções escolhidas)



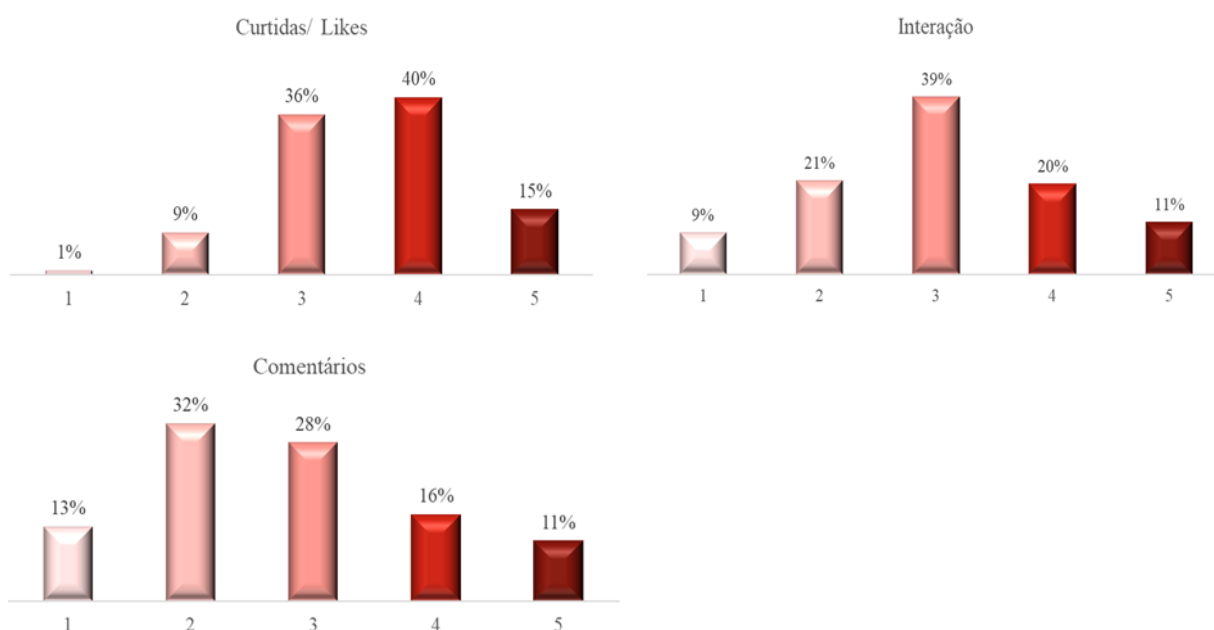
23. O que te motiva a seguir uma conta/perfil (pode selecionar mais de uma)? (% de todas as opções escolhidas)



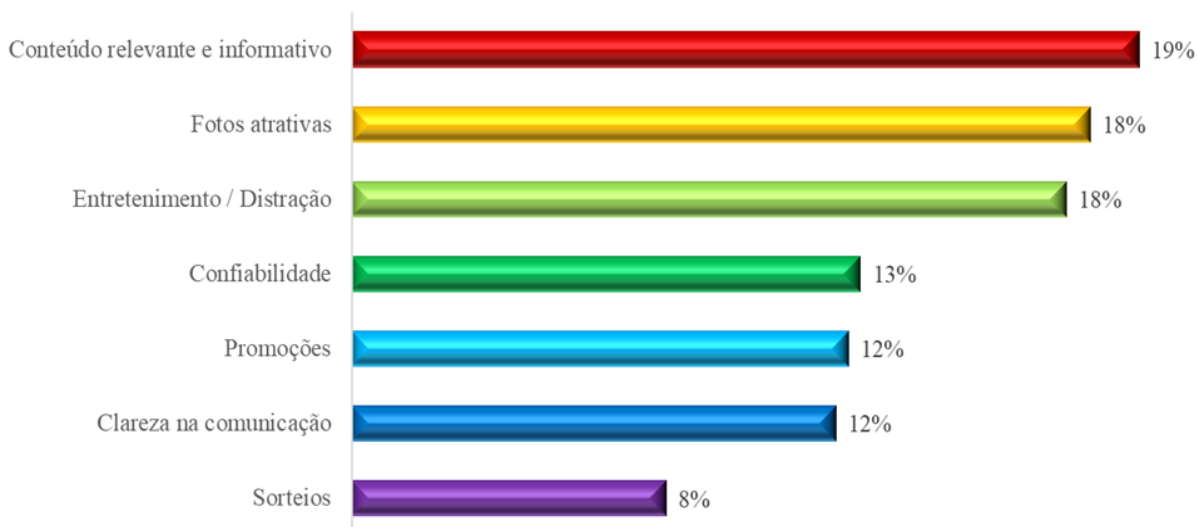
24. O que você odeia em uma conta/perfil (pode selecionar mais de uma)? (% de todas as opções escolhidas)



25. Como você avalia o seu nível de engajamento em uma rede social nos atributos listados a seguir, sendo “1: nada engajado” e “5: muito engajado”? (% do total)



26. O que chama mais sua atenção em uma conta/perfil (pode selecionar mais de uma)? (% de todas as opções escolhidas)



A pergunta 27 foi “Qual é a sua conta no Instagram?”, utilizada para o sorteio da caixa de donuts entre todos os respondentes da pesquisa em questão, e a pergunta 28 foi “Fique à vontade para escrever o que quiser no campo abaixo (*feedbacks*, críticas, sugestões, desabafos, etc.). Sua opinião é muito importante para nós.”, de modo que a DDonuts conseguiu coletar alguns pontos interessantes para melhoria, assim como *feedbacks* positivos de seus consumidores.

Apêndice 3 - Declaração de autorização do empreendedor e fundador da DDonuts

DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

A empresa DDonuts, representada neste documento pelo seu fundador e empresário Sr. Marcelo Ying, autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização para a elaboração do Caso de Ensino em questão, apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP) pelo aluno George Shi Wen Ng, como requisito para obtenção do título de mestre do curso de Mestrado Profissional em Gestão para Competitividade - Linha Varejo (FGV MPGC), com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

São Paulo, 28 de março de 2021.



Marcelo Ying
(Fundador da DDonuts)