



**UMA NOVA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING
PARA PEQUENAS E NOVAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO DA EMPRESA
ALFA**

Lidiane Reinicke¹
Renata Druzian²

RESUMO

O presente artigo versa sobre um modelo de planejamento estratégico de marketing para pequenas e novas empresas. Este estudo foi realizado para uma empresa real com nome fictício *Alfa*. A pesquisa teve por objetivo geral identificar qual o modelo ideal de planejamento estratégico de marketing a ser aplicado em pequenas e novas empresas. A metodologia aplicada foi o estudo de caso, de forma qualitativa, com abordagem exploratória e pesquisa documental e bibliográfica. A partir da pesquisa, analisaram-se cinco modelos existentes de planejamento estratégico de marketing e, então, foi possível criar um modelo novo de planejamento estratégico de marketing para pequenas e novas empresas. Desta forma, aplicou-se o novo modelo na empresa *Alfa*, com a qual contribuiu criando uma direção estratégica para a empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, marketing, pequenas e novas empresas.

ABSTRACT

This article discusses a strategic marketing planning model for small and new companies. This study was performed for a real company with fictitious name Alpha. The objective of the research was to identify the ideal model of strategic marketing planning to be applied in small and new companies. The applied methodology was the case study, in a qualitative way, with exploratory approach and documental and bibliographic research. From the research, five existing models of strategic marketing planning were analyzed, and then it was possible to create a new strategic marketing planning model for small and new companies. In this way, the new model was applied in the company Alfa, with which it contributed creating a strategic direction for the company.

Keywords: Strategic planning, marketing, small and new companies.

1 INTRODUÇÃO

O marketing envolve muito mais do que apenas vender ou fazer propaganda, ele envolve diversas áreas, estudos e planejamentos. Segundo Sandhusen (2003, p. 7), “á medida que os processos de marketing criam relações adequadas, também ajudam a preencher lacunas de mercado e criar utilidades para vendedores e compradores”. O processo de marketing busca cada vez mais manter relações com seus clientes e garantir a fidelização deles, procurando assegurá-los cada vez mais próximos. Recorre-

¹ Graduando (a) do Curso de Administração da Faculdade Dom Alberto: lidireinicke@hotmail.com.

² Orientador (a) da Pesquisa. Graduada em Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, Mestre em Administração – Marketing Estratégico: renatadruzian@hotmail.com.



se, então, ao autor (2003, p. 6) para apresentar o conceito de marketing “é o processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, a promoção e a distribuição de ideias [...] que satisfaçam a objetivos individuais e organizacionais”.

O marketing ocorre desde o planejamento, buscando manter relações tanto para satisfazer os clientes com seus produtos ofertados, quanto para alcançar os objetivos que a empresa almeja. O passo inicial para que se tenha um marketing eficaz, capaz de alcançar seus objetivos e atender seus clientes de forma satisfatória, é ter um bom planejamento. A partir disso, Oliveira (2015, p. 4) explica o propósito de planejamento onde “pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo”.

O planejamento é definido como um conjunto de processos, técnicas e atitudes que ajudam a avaliar as situações e definir a tomada de decisão da forma mais rápida e segura possível para que a empresa, no futuro, consiga alcançar os objetivos estabelecidos de forma mais eficiente e eficaz. Através do estudo do campo de planejamento, faz-se necessário abordar o planejamento estratégico. Com isso, Maximiano (2011, p. 131) explica sua aplicabilidade: “o processo de planejamento estratégico aplica-se à organização em sua totalidade, (estratégia corporativa)”.

O planejamento estratégico é tratado como um processo, que deve ser aplicado em todas as áreas e setores da organização, em sua totalidade, em todas as partes da empresa. Chiavenato e Sapiro (2010, p. 31) ressaltam que “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos organizacionais que afetam a viabilidade e a evolução da organização”. Destacam assim, que o planejamento estratégico deve estar relacionado com os objetivos que afetam a evolução da organização.

Ainda considerando o planejamento estratégico, buscou-se outra visão sobre o assunto. Conforme apontado por Neumann (2013, p. 82) o planejamento estratégico é “um processo gerencial contínuo e sistemático [...] levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada”.

Leva-se em consideração outros aspectos, ressaltando e valorizando o processo que deve ser contínuo e sistemático, porém, sempre levando em conta as condições internas e externas e a evolução da empresa, para que se possa ter um processo com melhores resultados. Com isso, justifica-se que o planejamento estratégico está voltado para empresas de grande porte, já que é preciso de um processo gerencial, contínuo e



sistemático, na qual empresas de pequeno porte e novas no mercado não atendem. Com base nesta premissa, este estudo propõem o seguinte problema de pesquisa: Qual o modelo ideal de planejamento estratégico de marketing a ser aplicado em pequenas e novas empresas?

Sendo assim, o objetivo geral é identificar qual o modelo ideal de planejamento estratégico de marketing a ser aplicado em pequenas e novas empresas. Neste sentido, busca identificar os modelos existentes de planejamento estratégico de marketing; criar um novo modelo de planejamento voltado para pequenas e novas empresas; analisar qual o modelo melhor se adequa ao objeto de estudo (*corpus* do trabalho).

O estudo foi realizado em uma empresa real com nome fictício *Alfa*, que surgiu no ano de 2017, no município de Vera Cruz, enquadrada como uma empresa de pequeno porte no ramo de vendas de calçados. Inicialmente a empresa atuava em busca de uma renda extra, mas, no decorrer dos períodos, passando a ter cada vez mais clientes, ela expandiu e se tornou uma empresa que almeja cada vez mais crescer e aperfeiçoar suas técnicas em prol de novos clientes, contudo, buscando a fidelização dos que já possui. Percebe-se, então, a importância de estudar melhor os conceitos e aplicabilidades de planejamento estratégico de marketing de forma conjunta, os quais serão apresentados no referencial teórico a seguir.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketing como visão estratégica

O marketing não está somente ligado aos produtos que a empresa faz ou comercializa, mas também à missão dela, que foca nos benefícios e nas satisfações que proporciona aos clientes. Com isso, Sandhusen (2003, p. 13) afirma que o “conceito de marketing define a missão da empresa de acordo com os benefícios e as satisfações que se oferecem aos clientes, e não de acordo com os produtos que ela faz e vende”. Na visão do autor, o marketing é considerado como forma de processo:

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, o estabelecimento de preços, a promoção e a distribuição de ideias, bens serviços, organizações e eventos para criar e manter relações que satisfaçam a objetivos individuais e organizacionais (SANDHUSEN, 2003, p. 6).

O termo *marketing*, muitas vezes, remete logo à publicidade e propaganda, mas percebe-se que é muito além de apenas divulgar a marca ou o produto. É um processo



que vai desde planejar o produto até o momento em que ele é vendido, envolvendo diversas áreas de um planejamento, para que se consiga satisfazer os objetivos tanto das empresas quanto dos clientes.

Westwood (2007, p.14) ressalta a função do marketing que “envolve descobrir o que o cliente deseja e adaptar os produtos e serviços de sua empresa para que satisfaçam essa necessidade, no processo, gerar lucro”. Ainda assim, ressalta-se que a principal função do marketing não é gerar lucro, vender o máximo possível, e sim, entender e satisfazer as necessidades de seus clientes, nesse processo, terá o retorno de gerar lucro, para que se consiga gerar esse sentimento de necessidade nos clientes, é preciso também conhecê-los:

Entende-se que o marketing não cria hábitos de consumo, mas estimula a compra de produtos ou serviços que satisfaçam a alguma necessidade latente. É uma analogia com a teoria da motivação; as pessoas não são motivadas (COBRA, 2009, p. 32).

O marketing engloba também os hábitos dos consumidores, através da motivação. O autor (2009) também ressalta que as pessoas não são motivadas, o que faz com que a empresa, através do marketing, tenha que realizar esse despertar de interesses pelo consumo dos produtos ou serviços.

Para que se consiga atender as necessidades de seus clientes e satisfazê-los, a empresa deve conhecer o ambiente em que se encontram. Segundo Sandhusen (2003), são eles: o microambiente e o macroambiente, onde “o microambiente de marketing é formado por forças próximas da empresa que afetam a capacidade de ela servir aos clientes, incluindo suas forças e fraquezas, assim como seus fornecedores, público e concorrentes”. Com isso, o microambiente são forças próximas da empresa que podem afetar a capacidade de atender seus clientes.

Em relação ao macroambiente, Sandhusen (2003, p. 6) cita que “é formado pelas forças políticas, legais, econômicas, culturais e tecnológicas mais amplas que influenciam o microambiente”. Com isso, ao envolver outros tipos e áreas das forças que influenciam a empresa, tem-se o macroambiente.

Após a realização de todo esse estudo envolvendo os consumidores, o ambiente e o marketing, a mensagem a ser transmitida para os consumidores é muito importante. Cobra (2009, p. 361) ressalta que “o sucesso da mensagem de propaganda repousa mais na definição clara dos objetivos de marketing do que nos objetivos exclusivamente



da comunicação”, ou seja, para que a mensagem a ser transmitida obtenha sucesso, a empresa necessita definir claramente quais são seus objetivos e transmitir essa ideia da maneira mais clara e objetiva possível, para que consiga chegar até os consumidores.

Além dos diversos conceitos e estruturas do marketing já abordados, faz-se necessário um aprofundamento no que tange ao planejamento de marketing, o que será destacado na próxima seção.

2.2 Planejamento de Marketing

Conforme Paixão (2012, p. 135), “o planejamento de marketing define como a empresa pode atingir seus objetivos e de que maneira pode gerenciar os relacionamentos com o mercado, de forma a obter vantagens competitivas”. Ou seja, a empresa irá estabelecer objetivos que deseja alcançar, e definirá a forma como fará para que isso ocorra de modo a obter vantagens competitivas.

Já Westwood (2007) ressalta que:

Por ser um documento com estrutura formal, o plano de marketing disciplina o planejador a colocar suas ideias, fatos e conclusões de uma maneira lógica, que possa ser compreendida por outros (WESTWOOD, 2007, p.13).

Percebe-se a importância de o planejamento estar bem estruturado, de maneira formal, para que qualquer pessoa da empresa possa ter acesso e consiga compreender as informações e colocá-las em ação. Paixão (2012, p. 50) afirma que “o planejamento de marketing visa avaliar em que momento a empresa se encontra e também busca traçar caminhos, considerando-se todas as possíveis influências que possam alterá-los”, para que se possa, assim, obter os melhores resultados possíveis.

Faz parte também do planejamento a tomada de atitudes preventivas. Las Casas (2010, p. 71) ressalta que “através do planejamento é possível prevenir-se contra as eventualidades futuras, adequando a empresa ao nível de atividade necessária”, reforçando que realizar a análise dos pontos fortes e fracos e dos recursos disponíveis da empresa em relação aos seus concorrentes é primordial para que se possa traçar um bom planejamento.

Westwood (2007) ressalta a importância da determinação desses pontos:

Os pontos fortes e os pontos fracos incluem não apenas os pontos fortes e fracos de sua empresa e de seus produtos mas também os de seus concorrentes, uma



vez que eles determinarão até que ponto você terá sucesso na implementação de seu plano (WESTWOOD, 2007, p. 80).

As análises dos pontos fortes e fracos não são apenas referentes à empresa em questão, mas também em relação a seus concorrentes, porque são eles que irão determinar até que momento seu plano trará bons resultados para a empresa. Ambrósio (2012, p. 23) aponta o responsável por realizar uma boa análise e levantamento dos dados:

A elaboração de um plano de marketing competente e íntegro, destinado ao sucesso requer uma metodologia muito bem estruturada. Em geral, é elaborado por uma equipe coordenada pelo gerente de produtos ou de marketing (AMBRÓSIO, 2012, p. 23).

Após realizar o levantamento sobre a empresa e seus concorrentes de mercado, o gerente de marketing é responsável também por fazer a análise e realizar o melhor posicionamento para a empresa, e garantir também que a comunicação seja a melhor possível com seus clientes através das diversas vias de comunicação que se pode utilizar.

2.3 Planejamento Estratégico

A palavra *estratégia* vem do grego e durante muito tempo era usada só no sentido militar, onde tem como objetivo alcançar as vitórias durante períodos de guerras. Conforme reforça Neumann (2013, p. 81), “a palavra estratégia deriva do grego *strategos* e significa chefe do exercício, tendo sido usada durante muito tempo apenas no sentido militar, indicando ações levadas a efeito a fim de obter vitórias nas batalhas”.

Segundo Maximiano (2011, p. 131), “planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar”. Com isso, ele ressalta que o planejamento estratégico é um processo por meio do qual a empresa traceja o curso que deverá seguir para que consiga alcançar seus objetivos. Oliveira (2015) defende que o planejamento estratégico é sustentado pela parte metodológica:

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 2015, p. 18).



O planejamento estratégico é tratado como um processo administrativo, com sustentação metodológica, também buscando identificar qual a melhor direção para a empresa seguir, atuando de forma inovadora e diferenciada para que se tenha otimização na interação dos ambientes.

Maximiano (2011, p. 124) ressalta que, “dependendo da abrangência e do impacto que têm sobre a organização, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais e operacionais.” A partir disto, pode-se classificar que existem três níveis principais de planos, mas depende da abrangência e do impacto que elas terão sobre a organização.

A partir dessa classificação, estudar-se-á um pouco de cada um desses níveis de planos, com início pelos planos estratégicos:

Os planos estratégicos estabelecem os produtos e serviços que a organização pretende oferecer, os mercados e clientes que pretende atender e as formas de lidar com a concorrência. A responsabilidade pela definição dos planos estratégicos é da alta administração (MAXIMIANO, 2011, p. 125).

Nessa linha de raciocínio, ressalta-se que é necessário o estabelecimento de tipos de produtos e serviços que a empresa pretende oferecer aos seus clientes e ao mercado como um todo, para que se possa também saber como lidar com a concorrência, e o setor responsável pela definição do plano vem da alta administração.

O próximo plano citado são os planos funcionais, os quais possuem a seguinte conceituação:

Os planos funcionais abrangem áreas de atividades especializadas as empresa (marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos). São de responsabilidade dos gerentes dessas áreas, que também podem ser auxiliados por unidades especializadas (MAXIMIANO, 2011, p. 125).

Nesse plano, os responsáveis são os próprios gerentes das áreas, porém, eles também podem ser auxiliados por áreas especializadas no assunto. O plano funcional abrange determinadas áreas dentro da empresa, onde haja atividades especializadas. E o último tipo de plano classificado pelo autor são os planos operacionais:

Os planos operacionais, também chamados estratégias operacionais, especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo operacional em qual tipo de plano (MAXIMIANO, 2011, p. 125).



Nos planos operacionais, serão definidas quais as atividades a serem realizadas e qual o recurso disponível para que se possam alcançar os objetivos que a empresa quer. O setor mais característico por esse plano é da base das pirâmides organizacionais, porém sempre há, em qualquer tipo de plano, conteúdo operacional.

Após conhecer cada um dos três planos classificados por Maximiano (2011), pode-se verificar que a responsabilidade varia de plano para plano, seguindo desde a base da pirâmide até a alta administração, podendo até contar com auxílios de unidades especializadas. Verifica-se que cada plano tem um foco específico dentro da organização, em áreas específicas e buscando resultados diferentes cada uma delas.

3 METODOLOGIA

Apresenta-se como tema, uma nova proposta de planejamento estratégico de marketing para pequenas e novas empresas, em especial à empresa estudada, de nome fictício *Alfa* localizada no município de Vera Cruz. Foi realizado um estudo de caso de forma qualitativa, através de pesquisa exploratória, documental e bibliográfica.

Conforme Cobra (2009, p. 104), “a metodologia de pesquisa pode ser utilizada para se obter critérios adequados de segmentação de mercado”. Com isso, ela é tratada como uma forma de estabelecer critérios essenciais para a pesquisa de acordo com sua segmentação.

Lakatos e Marconi (2017, p. 305) ressaltam o estudo de caso e o que o engloba. Para as autoras, “o estudo de caso refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos”. A partir desse entendimento, utilizou-se um estudo de caso, por se tratar de um levantamento mais detalhado sobre os dados da empresa. Essa etapa ocorreu a partir do segundo semestre de 2018, quando foram verificados os pontos essenciais para dar sequência à pesquisa.

As autoras ainda explicam que “o estudo qualitativo desenvolve-se numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada” (Lakatos e Marconi, 2017, p. 303). Realizou-se uma pesquisa de forma qualitativa, para que fosse possível trabalhar com os dados descritivos da realidade da empresa, aprofundando os estudos e para que fosse possível obter-se um embasamento completo das informações. Utilizou-se ainda a pesquisa de forma exploratória, documental e bibliográfica.



A pesquisa exploratória, segundo Gil (2018, p. 54), “pode ser comparada à expedição de reconhecimento que fazem os exploradores de uma região desconhecida”. Neste estudo, foi aplicada a exploratória, pois foi realizada a leitura de informações desconhecidas, avaliando o que poderia ser aproveitado na pesquisa em questão.

Em relação ao conteúdo documental, Lakatos e Marconi (2016, p. 48) destacam que, “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias”. Neste sentido, utilizaram-se dados e informações da empresa a partir de documentos que foram disponibilizados. É importante lembrar que a análise e o uso dessas informações foram a partir de um campo específico do estudo, ou seja, o planejamento estratégico e o marketing. A partir disso, no primeiro semestre de 2018, realizou-se uma análise das informações e métodos que a empresa utilizava.

Foi realizada ainda a pesquisa bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 200), esse tipo de pesquisa busca “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritas de alguma forma”. Considerando esse conceito, foram analisados, para que se pudesse ter um apoio literário de diferentes autores, com isso, foi possível desenvolver um estudo com embasamento através de várias teorias de diferentes escritores. Esse momento da pesquisa ocorreu a partir do primeiro semestre de 2018 até o primeiro de 2019.

Com isso, buscaram-se modelos de planejamento estratégico de marketing a partir de pesquisas realizadas através da internet e de referências bibliográficas, propostos por autores da área, que foram utilizados como base para a criação de um novo modelo de planejamento estratégico de marketing voltado para novas e pequenas empresas.

Após o levantamento de cinco modelos, foram realizadas diferentes comparações entre eles, sendo analisadas as evidências verbais em comum, e também uma análise aprofundada dos pontos compatíveis e relevantes para que pudessem ser aplicados no planejamento estratégico de marketing para novas e pequenas empresas.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS



Neste capítulo, foi dado início ao levantamento de modelos de planejamento estratégico de marketing propostos por diferentes autores. A apresentação desses modelos acontecerá de forma cronológica. O primeiro modelo mostrado é proposto por Kotler (2000) e está segmentado em sete tópicos como mostra a Tabela 1.

Quadro 1 – Modelo de Planejamento estratégico de Marketing proposto por Kotler (2000)

1 – Resumo executivo e sumário
2 – Situação atual de marketing
3 – Análise de oportunidades e questões
4 – Objetivos
5 – Estratégia de marketing
6 – Programas de ação
7 – Demonstrativo de resultados projetados

Fonte: Adaptada pelo autor (2019).

Neste modelo, a primeira etapa conta com o resumo executivo e o sumário. Na segunda etapa, aborda-se a situação atual de marketing, apresentam-se informações relevantes obtidas anteriormente sobre o macroambiente. Essas informações serão obtidas por meio de documentação e registros.

Após, há a análise de oportunidades e questões, por meio das quais serão levantadas questões sobre os produtos, relacionando com a análise SWOT³. Dando continuidade, aparecem os objetivos, onde serão definidos os objetivos financeiros e de marketing referentes ao plano. A quinta etapa aborda a estratégia de marketing, na qual também se ressalta que o assunto será abordado de forma geral.

Os programas de ação servem para que se especifiquem os programas que serão utilizados para alcançar os objetivos. Por último, tem-se o demonstrativo de resultados projetados, o qual engloba dois tópicos do modelo anterior. Conclui-se o plano

³ Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).



realizando análise dos resultados obtidos, realizando orçamentos e desenvolvendo planos.

O segundo modelo deste estudo é sugerido por Keller e Kotler (2006):

Quadro 2 – Modelo de Planejamento Estratégico de Marketing proposto por Keller e Kotler (2006)

1 – Resumo executivo e sumário
2 – Análise da situação
3 – Estratégia de marketing
4 – Projeções financeiras
5 – Controles

Fonte: Adaptada pelo autor (2019).

O modelo da Tabela 2 destaca apenas cinco etapas. Aprofundando cada tópico, ressalta-se que o plano estratégico de marketing deve ser iniciado com um resumo das principais metas. O resumo executivo auxilia a alta administração na compreensão do direcionamento que o plano busca seguir. A partir disso, realiza-se o sumário, por meio do qual se dá continuidade ao restante dos detalhes e informações operacionais restantes. Após concluir essa primeira etapa, deve-se realizar a análise da situação.

Essa segunda etapa cita pontos relevantes que ocorrem antes das forças do macroambiente. Informações referentes à história da empresa podem ser incluídas para compor o contexto. Essas informações são utilizadas para a análise SWOT. Com isso, segue-se para a terceira etapa.

Na estratégia de marketing, acontece a definição da missão, objetivos financeiros e de marketing do plano que é feito pelo gerente do produto e também se define qual o grupo de público pretende atender e as necessidades que o produto irá satisfazer. Após, a empresa deve pôr em prática essas definições, tornando assim, competitiva a linha de produtos, para isso, é necessário ter informações de diversas áreas, porque assim terá um suporte mais apropriado para uma implementação mais eficaz. A estratégia de marketing deve ser bem clara e específica.



O quarto tópico trata das projeções financeiras, por meio das quais será feita uma previsão de vendas, despesas e analisada qual será o ponto de equilíbrio. E por último, tem-se os controles, que dizem respeito às metas e aos orçamentos que foram estipulados anteriormente. Esse controle será feito determinado período de tempo, para que após essa análise dos resultados sejam tomadas decisões.

Na Tabela 3, encontra-se o terceiro modelo, proposto por Ambrósio (2007).

Quadro 3 – Modelo de Planejamento Estratégico de Marketing proposto por Ambrósio (2007)

1 – Definição do tema
2 – Formação da equipe
3 – Empatia com o cliente
4 – Levantamento de informações
5 – Redação do plano
6 – Revisão e formatação do plano
7 – Apresentação do plano

Fonte: Adaptada pelo autor (2019).

O primeiro passo proposto por Ambrósio (2007) é a escolha do tema, ressaltando a importância dessa primeira decisão ser precisa, pois, a partir disso, é que será dada sequência ao planejamento de marketing. Dando sequência, tem-se a formação de equipe, definindo-se quem participará do processo do plano. Deverá realizar-se reunião para que exista comunicação e troca de informações sobre como está ocorrendo o planejamento. É interessante que cada setor tenha um responsável com características essenciais.

Na terceira etapa, enfatiza-se a importância da empatia com o cliente, fazendo com que esse seja um diferencial para um plano bem-sucedido. Uma das dicas citadas é colocar-se no lugar do cliente, para que, assim, se consiga atender da melhor forma possível as necessidades dos consumidores. Isso deve ocorrer com todos no negócio, não apenas com os vendedores, mas também com os coordenadores. A empatia com



os clientes pode auxiliar no momento de criar um plano de marketing, porque faz com que se estimule a criatividade.

Já a quarta etapa é mais rigorosa, pois tem como base dados e fatos que sejam concretos para que se possam realizar aplicações de dinheiro da melhor forma possível. A redação do plano, no quinto tópico, preza pela segurança do plano, dos objetivos estipulados, dos prazos estabelecidos, para que eles sejam realmente cumpridos conforme foram planejados, e para auxiliar a manter no caminho de foi traçado, é importante que se tenha isso por escrito.

Na sexta etapa, ocorre a revisão e formatação do plano para que os resultados estejam corretos, levando em consideração o aspecto visual do plano e tendo coerência entre as atividades e as estratégias descritas. Por fim, após a elaboração do plano, será necessário passar por aprovação; para que isso ocorra, é imprescindível uma apresentação bem planejada. Uma dica é distribuir, antes da apresentação, o material para membros fazerem a conferência e as correções em caso de necessidade.

Como quarto modelo pesquisado, encontra-se o apresentado pela Lahar⁴ (2017) na Tabela 4.

Quadro 4 – Modelo de Planejamento Estratégico de Marketing proposto por Lahar (2017)

1 – Defina seu público
<ul style="list-style-type: none">• Como criar a sua persona
2 – Escolha seus canais
3 – Conheça o mercado
4 – Metas e Objetivos
5 – Acompanhamento e Mensuração de Dados

Fonte: Adaptado pelo autor (2019).

O modelo apresentado na Tabela 4 se divide em cinco etapas; a primeira ressalta a importância de conhecer o público. Personas⁵ dá-se para o perfil ideal do cliente. Com

⁴ Empresa referência no segmento de estratégia de marketing.

⁵ Personagem fictício de cliente ideal utilizado no marketing digital.



isso, facilita a formação de estratégias a serem aplicadas de a trazer melhor retorno para a empresa. Essa primeira etapa é subdividida em criar essa persona.

Lahar (2017) indica que a forma para se criar uma persona é através de aplicação de pesquisa, realizando questionamento nos clientes que já possui, em seus futuros clientes em potencial, e também, com quem nunca comprou seu produto ou serviço. Quanto melhor for seu contato durante a pesquisa, mais fácil e mais eficiente será o levantamento das informações. A segunda etapa ocorre após a criação da persona.

Após a criação da persona, é possível identificar os canais que serão utilizados para a realização de buscas por informações dos produtos ou serviços que estão sendo oferecidos. Podem-se utilizar vários meios como, por exemplo, rádio, televisão, jornais, redes sociais, vídeos, mídia paga, entre outros.

Ressalta-se, também, a importância de conhecer o mercado. Essa etapa dá-se através do conhecimento de seus concorrentes, buscando entender seus diferenciais. Após esse levantamento de informações, é preciso avaliar o que poderá ou não ser aplicado na empresa. Para auxiliá-lo, poderá também realizar a análise SWOT, analisando os pontos fortes e fracos internos da empresa e as ameaças e oportunidades externas do negócio.

Na quarta etapa, ressalta os pontos do planejamento estratégico que deverá traçar as metas e objetivos que se deseja alcançar. Para isso, deverá estabelecer determinado período de tempo, para a análise dos resultados obtidos. O estabelecimento de metas e objetivos deverá ser coerente para que sejam realmente alcançados e tragam melhores resultados possíveis para a empresa.

Na quinta e última etapa do planejamento, Lahar (2017) enfatiza a importância de acompanhar se o planejamento criado está de fato sendo executado e trazendo resultados. A análise dos dados deve ser feita constantemente, evitando e corrigindo os erros o quanto antes. Algumas das métricas que podem ser utilizadas para mensurar esses resultados são como, por exemplo, as vendas, as taxas de conversão, visitantes do *site*, retorno sobre investimento, entre outras.

E por último, há o modelo proposto pelo site do SEBRAE, como mostra a Tabela 5.



Quadro 5 – Modelo de Planejamento Estratégico de Marketing proposto por SEBRAE (2017)

1 – Planejamento:
1.1 Sumário Executivo
1.2 Análise de Ambiente
1.3 Definição do Público-alvo
1.4 Definição do Posicionamento de Mercado
1.5 Definição da Marca
1.6 Definição dos Objetivos e Metas
1.7 Definição das Estratégias de Marketing
2 – Implementação
3 – Avaliação e controle

Fonte: Adaptado pelo autor (2019).

O modelo da Tabela 5, sugerido pelo SEBRAE, é dividido em três etapas, sendo a primeira subdividida em sete partes. A primeira etapa abrangerá toda a área do planejamento e inclui o sumário executivo, no qual constará um resumo do Plano de Negócio, as principais características da empresa, devendo ser executado por último.

A análise de ambiente deve ser o primeiro passo a ser realizado no planejamento, pois nele constará um resumo de todas as informações importantes tanto internas como externas da empresa, realizando também, nessa etapa, a análise da matriz SWOT. Depois de concluído, será o momento de definir o público-alvo.

O público-alvo busca identificar e definir qual segmento deseja-se atender, como, por exemplo, idade dos clientes, pessoa física ou jurídica, por localização, sexo, entre outros fatores que podem fazer com que se classifique e determine quais os clientes em potencial que a empresa busca atender. Após esta etapa, encontra-se a definição do posicionamento de mercado.

É no posicionamento que se define a imagem a ser passada para seus clientes no tocante ao seu negócio, e por este motivo deverá ser clara e bem definida já que isso



irá gerar vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Concluída essa etapa, deve ser realizada a definição da marca.

A marca é a forma como sua empresa será conhecida, ou seja, o seu posicionamento. Isso é muito importante quando se repensa uma marca, ou quando será criada uma nova; isso gera vantagens sobre os concorrentes. Poderá ser utilizada uma logomarca, a qual é formada por um nome e um símbolo, ou também por um slogan, que se trata de uma frase que destaca e transmite a imagem da empresa para os clientes.

O SEBRAE (2017) ressalta que a definição dos objetivos e metas refere-se aos resultados que a empresa espera alcançar. Eles estão relacionados à missão e metas da empresa. Assim, o último segmento da primeira etapa do planejamento é a definição das estratégias de marketing.

Neste momento, aborda-se como a empresa irá alcançar seus objetivos e metas, e, ainda, como será seu relacionamento no mercado para que consiga vantagens sobre seus concorrentes. Esta definição engloba cinco elementos principais: produto, preço, praça, promoção e pessoas, que são estudados juntos.

A segunda etapa do planejamento de marketing trata da implementação que será realizada após a conclusão de todas as etapas anteriores já citadas, e trata-se do processo de execução para assegurar a realização dos objetivos. Para isso, será preciso traçar um plano de ação que abrangerá os seguintes itens: O quê? Quando? Como? Quem? E quanto?

O tópico de avaliação e controle pretende garantir a eficácia, buscando reduzir a diferença entre o desempenho real e o esperado, essa avaliação deve ocorrer durante toda implementação. Para o SEBRAE (2017), a melhor opção para a empresa é trabalhar de forma preventiva, evitando erros, do que de forma corretiva, precisando corrigir erros e ações posteriores a eles.

A Tabela 6 mostra a unificação dos cinco modelos citados. A partir desta, foi feito o levantamento de pontos em comum.

Quadro 6 - Compilação das Tabelas analisadas.

Kotler (2000)	Keller e Kotler (2006)	Ambrósio (2007)	LAHAR (2017)	SEBRAE (2017)
----------------------	-------------------------------	------------------------	---------------------	----------------------



1. Resumo executivo e sumário	1. Resumo executivo e sumário	1. Definição do tema	1. Defina seu público	1. Planejamento:
2. Marketing	2. Análise da situação	2. Formação da equipe	1.1 Criar sua persona	1.1 Sumário Executivo
3. Oportunidades e questões	3. Marketing	3. Empatia com o cliente	2. Canais	1.2 Análise de Ambiente
4. Objetivos	4. Financeiro	4. Informações	3. Mercado	1.3 Público-alvo
5. Marketing	5. Controles	5. Redação do plano	4. Metas e Objetivos	1.4 Mercado
6. Programas de ação	-	6. Revisão e formatação	5. Acompanhamento e Mensuração de Dados	1.5 Marca
7. Resultados projetados	=	7. Apresentação	-	1.6 Objetivos e Metas
-	=	=	=	1.7 Marketing
-	=	=	=	2. Implementação
-	=	=	=	3. Avaliação e Controle

Fonte: Adaptada pelo autor (2019).

Após unir os cinco modelos propostos por diferentes autores e fontes, em apenas uma tabela, realiza-se a criação de um novo modelo de planejamento estratégico de marketing, levando em consideração etapas que foram citadas ao menos duas vezes nas tabelas utilizadas como base.



Na Tabela 7, encontra-se o modelo proposto de planejamento estratégico de marketing para pequenas e novas empresas, dividindo-se em seis etapas e abrangendo várias áreas de um planejamento. A partir disso, aplica-se o modelo proposto, no objeto de pesquisa, a empresa *Alfa*, que se caracteriza como uma empresa nova e de pequeno porte, buscando preencher cada item com dados da empresa.

Quadro 7 - Modelo de planejamento estratégico de marketing proposto para uma pequena e nova empresa.

1 – Planejamento:
1.1 Resumo
1.2 Definição do público-alvo
2 – Análise da situação
3 – Estratégia de Marketing
4 – Mercado
5 – Definição de metas e objetivos
6 – Avaliação e Controle

Fonte: Adaptada pelo autor (2019).

A partir da criação do novo modelo de planejamento estratégico de marketing, como mostra a Tabela 7, direcionado para novas e pequenas empresas, aplicou-se o planejamento na empresa *Alfa*. Cada etapa foi aplicada com informações e dados extraídos da empresa, conforme mostra resumidamente a tabela 8.

Quadro 8 - Resumo dos dados aplicados na empresa Alfa.

1. Planejamento:	
1.1 Resumo	Empresa de pequeno porte no ramo de comércio de calçados, fundada no decorrer de 2017, localizada em Vera Cruz-RS.



1.2 Definição do público-alvo	Maioria homens entre 20 e 30 anos, calçando do tamanho 38 ao 43, localizados principalmente em Vera Cruz e Santa Cruz do Sul.
2. Análise da situação	Aumentar a variedade de produtos em 40%, contando com a distribuição de flyers em residências, redes sociais, entre outros meios de divulgação.
3. Estratégia de Marketing	Conta com a técnica dos 4Ps, onde é analisado o preço, praça, produto e promoção do produto.
4. Mercado	Verificação em relação a valores, condições de pagamento, cidades de atuação e disponibilidade de produto a pronta entrega.
5. Definição de metas e objetivos	Para o decorrer de 2019 o objetivo e meta é contar com maior variedade de produtos e criação de novas estratégias promocionais para captar mais clientes, almejando o crescimento de 30% nas vendas.
6. Avaliação e Controle	Ocorre através do livro caixa da empresa.

Fonte: Adaptada pelo autor (2019).

A Tabela 8 cita brevemente alguns pontos principais referentes a cada etapa. Portanto, a seguir serão aprofundados os tópicos já citados. A primeira etapa é o planejamento, que se subdivide em outros dois tópicos.

O resumo abrange a empresa como um todo, sendo ela de pequeno porte, localizada em Vera Cruz, há pouco tempo no ramo de comércio de calçados. Apesar de não contar com alta administração, o novo modelo de planejamento estratégico de marketing pôde ser aplicado também, pois se especificaram as informações fundamentais da empresa.

A empresa tem, como público-alvo principal, maioria homens entre 20 e 30 anos, que calçam do tamanho 38 ao 43, mas também atende mulheres e crianças. São moradores principalmente do município de Vera Cruz e Santa Cruz do Sul, que utilizam tênis no decorrer do dia, tanto em seu local de estudo quanto de trabalho. Com isso,



estão em busca de calçados com boa qualidade e, ao mesmo tempo, com preços acessíveis.

Um outro diferencial também é a proximidade entre os dois municípios, sendo a entrega realizada, na maioria das vezes, a domicílio, ou ainda em um ponto determinado pelo cliente. Nos municípios mais distantes, o envio pode ser feito por meio de ônibus ou via correio. Atende-se, assim, um maior público e leva-se seus produtos e sua presença de marca também para maior número de pessoas e locais.

Na segunda etapa, a análise da situação da empresa tem, como principal ponto, a busca pelo aumento na variedade de produtos em 40% em comparação ao ano de 2018. Para isso, contarão com a distribuição de flyers em residências, publicações em redes sociais, entre outros meios de divulgação que a empresa mesmo realiza. Busca-se manter informados seus clientes antigos e também conquistar novos.

Para a estratégia de marketing, a empresa conta com o mix de marketing dos 4Ps, por meio do qual se analisam o preço, a praça, o produto e a promoção. Assim, pode-se definir qual o melhor produto que poderá oferecer levando em consideração a qualidade do mesmo e verificando-se qual será seu preço alvo e planejando suas promoções. E também onde será sua atuação de mercado, que se refere à praça.

Referente ao quarto tópico que abrange o mercado, nessa etapa ocorre a verificação sobre os valores dos produtos. Com isso, é definida as condições de pagamentos que podem ser oferecidas aos cliente, as cidades em que poderá atender à domicílio, e também sobre o produto, se contará com pronta-entrega ou por encomenda.

Como metas e objetivos, a empresa pretende oferecer, em 2019, maior variedade de produtos, não apenas calçados mas também realizando mais promoções dos produtos. Como resultado, poderá haver maior rotatividade, e ainda, captação de novos clientes. Com isso, almeja também o crescimento de 30% nas vendas ao ano. E para que se tenha um controle e avaliação referente às vendas, a empresa conta com livro-caixa.

5 CONCLUSÃO

Após o levantamento e análise das informações coletadas, verificou-se que a empresa *Alfa* não possuía nenhum tipo de planejamento estratégico de marketing. Neste estudo, analisaram-se cinco modelos de planejamento estratégico de marketing, os quais foram apresentados de forma cronológica. Para isso, se teve como base modelos sugeridos por



diversos autores em diferentes períodos, e, a partir disso, realizou-se a comparação de tópicos e evidências que existiam em comuns entre eles.

A partir desse estudo comparativo, foi criado um novo modelo de planejamento estratégico de marketing que tem como sugestão ser aplicado em pequenas e novas empresas, e com isso, responde-se o problema de pesquisa em questão. Para verificar sua aplicabilidade, esse modelo sugestivo foi aplicado na empresa *Alfa*, que é o objeto de pesquisa deste trabalho. Acredita-se que este novo modelo proposto poderá auxiliar na organização e planejamento de novas e pequenas empresas.

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, encontraram-se limitações nos acervos atualizados e de fontes confiáveis de pesquisa que tangem os modelos de planejamento estratégico de marketing. Percebe-se que se trata de uma área mais específica do marketing e acredita-se que os estudos apontam apenas para modelo estratégico de marketing para empresas de médio e grande porte.

Referente aos modelos de planejamento estratégico e plano de marketing citados, foram encontrados em demasia, mas referente a planejamento estratégico de marketing encontrou-se escassez, pois tal tema abrange mais de uma área e assuntos. Por isso, o estudo de planejamento estratégico de marketing para pequenas e novas empresas irá contribuir para que mais empresas possam utilizá-lo e adaptá-lo, adequando a sua necessidade, com isso, criando uma direção para as empresas.

Sugere-se a continuidade do estudo no âmbito de planejamento estratégico de marketing voltado para pequenas e novas empresas a fim de verificar novas aplicabilidades em empresas de outros segmentos. Assim será possível fazer novas comparações com os dados que forem obtidos, vindo a auxiliar no crescimento de pequenas e novas empresas e para a sociedade como um todo.

Com a conclusão deste trabalho, pode-se notar que o problema de pesquisa "Qual o modelo ideal de planejamento estratégico de marketing a ser aplicado em pequenas e novas empresas?" foi respondido, a partir da criação de um novo modelo de planejamento estratégico de marketing para pequenas e novas empresas e que, posteriormente, foi aplicado na empresa *Alfa*, ressalta-se que esse modelo também poderá ser utilizado por outras empresas com as mesmas características.

REFERÊNCIAS

AMBRÓSIO, Vicente. **Planos de marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. Disponível em: <https://redefuturadeensino.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788576051398/pages/_1>. Acesso em: 22 out. 2018.



AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: um roteiro para a ação**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?page=-16§ion=0#/sso/redefuturadeensino/008957/87a3dfc1b1ad2a2b3661d7759094bec0>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamento e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2018.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Disponível em: <<https://redefuturadeensino.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788587918017/pages/1>>. Acesso em: 22 out. 2018.

LAHAR. **O que é Planejamento Estratégico de Marketing? Passo a passo para ficar à frente da concorrência**. Disponível em: <<https://blog.lahar.com.br/marketing-digital/o-que-e-planejamento-estrategico-marketing/>>. Acesso em: 04 de out. 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. 9. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. 2. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2017a.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017b.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. 8. ed. – 5. reimpr. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

NEUMANN, Clóvis. **Gestão de sistemas de produção e operações**. Rio de Janeiro: Editora; Elsevier, 2013.



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 33. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PAIXÃO, Márcia Valéria. **Pesquisa e planejamento de marketing e propaganda** (livro eletrônico). Curitiba: InterSaber, 2012. Disponível em:
<<https://bv4.digitalpages.com.br/?page=-2§ion=0#/edicao/9788582120040>>. Acesso em: 07 abr. 2019.

SANDHUSEN, Richard L.. **Marketing Básico.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de marketing.** Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-plano-de-marketing,084b6484b071b410VgnVCM1000003b74010aRCRD>> Acesso em: 01 Out. 2018.

SEBRAE. **Planejamento estratégico: Como elaborar um plano de marketing.** Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf>>. Acesso em: 01 Out. 2018.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing.** 3. ed. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.