

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LAÍS GONÇALVES NETTO

**PROPOSTA DE UM *FRAMEWORK* PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
MARKETING DIGITAL DIRECIONADO A MICROEMPRESAS**

JUIZ DE FORA

2023

LAÍS GONÇALVES NETTO

**PROPOSTA DE UM *FRAMEWORK* PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE
MARKETING DIGITAL DIRECIONADO A MICROEMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Engenharia da Universidade
Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial
para a obtenção do título de Engenheiro de
Produção.

Orientador: D.Sc, Mariana Paes da Fonseca

Coorientador: Ma. Letícia Rocha de Araújo

JUIZ DE FORA

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

NETTO, LAÍS GONÇALVES .

PROPOSTA DE UM FRAMEWORK PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DIGITAL DIRECIONADO A MICROEMPRESAS / LAÍS GONÇALVES NETTO. -- 2023.

96 p. : il.

Orientadora: Mariana Paes da Fonseca

Coorientadora: Letícia Rocha de Araújo

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2023.

1. Planejamento estratégico. 2. Marketing. 3. Framework. I. Fonseca, Mariana Paes da, orient. II. Araújo, Letícia Rocha de , coorient. III. Título.

LAÍS GONÇALVES NETTO

**PROPOSTA DE UM FRAMEWORK PARA O PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE MARKETING DIGITAL DIRECIONADO A
MICROEMPRESAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a Faculdade de Engenharia
da Universidade Federal de Juiz de Fora,
como requisito parcial para a obtenção
do título de Engenheiro de Produção.

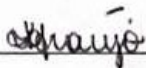
Aprovada em 24 de janeiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA



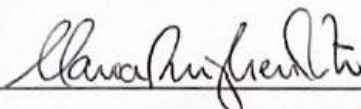
D. Sc, Mariana Paes da Fonseca (Orientadora)

Universidade Federal de Juiz de Fora



Ma. Letícia Rocha de Araújo (Coorientadora)

Treinar Mais



-p/ D. Sc, Clarice Breviglieri Porto

Universidade Federal de Juiz de Fora

AGRADECIMENTOS

Para chegar até aqui e poder realizar o sonho de ser engenheira, contei com o apoio de diversas pessoas ao longo dessa jornada.

Primeiro agradeço a Deus por ter me concedido saúde e força para que chegasse até aqui com sentimento de gratidão e de que as coisas acontecem em Seu tempo, sempre iluminando e abençoando meu caminho.

Ao meu alicerce, minha família, agradeço por sempre acreditarem que seria capaz, por me darem força, esperança e por me apoiarem em todas as decisões, dando incentivo para ir além do que eu imaginava. Aos meus pais, Ícaro e Gilmara serei eternamente grata por todo esforço sem medidas para que eu pudesse ter uma educação e trilhar meus sonhos, tenho certeza que sem vocês nada disto seria possível. Ao meu irmão Mateus que sempre me ensinou a ter resiliência, sempre foi meu companheiro e parte da energia que me move todos os dias. Meus avós e tios que sempre estiveram comigo para o que desse e viesse. Aos meus amigos de faculdade que foram essenciais para que essa jornada fosse mais leve, apoiando uns aos outros e utilizando até o último milésimo de energia, não soltando a mão de ninguém. Aos meus amigos da XP que fizeram a rotina ser mais agregadora. As minhas amigas de infância Luísa, Maria Clara, Edmilla e Laura que sempre me apoiaram, meu muito obrigada!

À minha orientadora, Mariana, sou grata por ser um exemplo de ser humano e de profissional, guiando e orientando o caminho de todos os seus alunos a serem pessoas de ética e respeito. Obrigada por toda paciência e incentivo.

À minha coorientadora, Letícia que vem me auxiliando há tempos, desde os projetos da Mais até o presente trabalho, guiando e orientando para o melhor resultado possível!

A todos os meus amigos que permaneceram ao meu lado nessa trajetória, vocês fazem parte desta conquista.

Hora de trilhar o próximo desafio!

RESUMO

No cenário pandêmico, notou-se um aumento significativo no número de microempreendedores. Isso porque, com o difícil cenário econômico, a população precisou buscar opções para suprir necessidades financeiras ou mesmo aproveitar o momento para colocar velhas ideias em ação. Pode-se dizer que o aumento do número de empreendedores gerou mais competitividade. Por isso, é importante ter uma sólida estratégia de *Marketing* que guie o empreendedor na jornada de empreender, para torná-lo mais ágil, fazer com que perca o mínimo de capital possível e seja mais assertivo em suas decisões. Diante desse panorama, este trabalho objetiva fornecer um guia para a modelagem do planejamento estratégico de *Marketing* voltado a microempreendimentos no setor de produtos e serviços. O guia está dividido em cinco blocos principais que ajudam na compreensão do plano completo: Análise situacional do microempreendimento; Definição do cliente ideal; Estratégias e Implementação e Métricas. Na construção deste material foram analisadas ferramentas complementares e teorias para fundamentar o modelo, tendo como resultado um *framework* que consolida diferentes áreas da Engenharia de Produção.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, *Marketing*, *Framework*.

ABSTRACT

In the pandemic scenario of COVID-19 , there was a significant increase in the number of micro-entrepreneurs. Due to the fact that, with the difficult economic scenario, the population had to look for options to meet financial needs or even take the moment to put old ideas into action. It can be said that the increase in the number of entrepreneurs has created more competitiveness. Therefore, it is important to have a solid *Marketing* strategy that guides the entrepreneur on the journey of undertaking, to make it more agile, make you lose as little capital as possible and to be more assertive in your decisions. Given this panorama, this work aims to provide a guide for modeling a strategic *Marketing* planning directed at micro enterprises in the products and services sector. The guide is divided into five main blocks that help in the understanding of the complete plan: Situational analysis of micro enterprise; Ideal customer definition; Strategies and Implementation and Metrics. During the formulation of this material, complementary tools and theories were analyzed to underpin the model, resulting in a *framework* that consolidates different areas of Producing Engineering.

Keywords: Strategic planning, *Marketing*, *Framework*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O processo de Planejamento Estratégico	30
Figura 2 - A estrutura dos 4 P's	33
Figura 3 - Passos para a elaboração de um planejamento de marketing	34
Figura 4 - Análise SWOT	45
Figura 5 - Análise Mapa de Empatia	51
Figura 6 - Canva da Proposta de Valor.....	51
Figura 7 - BMC	53
Figura 8 - Dinâmica do Modelo de Negócio	54
Figura 9 - Framework de Planejamento Estratégico de <i>Marketing</i>	68
Figura 10 - Espaço Amostral 1	74
Figura 11 - Espaço Amostral 2	75
Figura 12 - Demonstração Espaço Amostral.....	75
Figura 13 - SWOT destrinchada.....	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos objetivos	35
Quadro 2 - Fases do produto	56
Quadro 3 - Tipos de Preço.....	58
Quadro 4 - Tipos de Promoção.....	59
Quadro 5 - Diretrizes do planejamento estratégico de <i>Marketing</i>	68
Quadro 6 - Eixos da pesquisa de mercado.....	70
Quadro 7 - Definição de Público-Alvo (Pessoa Física e Pessoa Jurídica)	79
Quadro 8 - Definição de Público-Alvo (Pessoa Jurídica)	79
Quadro 9 - <i>Persona</i>	80
Quadro 10 - Identificando emoções e comportamentos	80
Quadro 11 - Análise do Canvas da Proposta de Valor	81
Quadro 12 - Estágios do produto.....	83
Quadro 13 - Oportunidades de crescimento	84
Quadro 14 - Descrição da estratégia de produto.....	85
Quadro 15 - Variáveis de estratégia de preço.....	86
Quadro 16 - Construção da estratégia de preço	87
Quadro 17 - Construção da estratégia de praça	89
Quadro 18 - Construção estratégia de promoção.....	90
Quadro 19 - Implementação das estratégias do <i>mix</i> de <i>Marketing</i>	91
Quadro 20 - 5W2H	91
Quadro 21 - Métricas de acompanhamento.....	92
Quadro 22 - Definição das métricas	94

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação (1).....	63
Equação (2).....	64
Equação (3).....	64
Equação (4).....	64
Equação (5).....	65

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	23
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	24
1.2 JUSTIFICATIVA.....	24
1.3 ESCOPO DO TRABALHO	25
1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	26
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA	26
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	27
2. REFERENCIAL TEÓRICO	28
2.1 ESTRATÉGIA E <i>MARKETING</i>	28
2.2 A EVOLUÇÃO DOS POSICIONAMENTOS DO <i>MARKETING</i>	36
2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE <i>MARKETING</i>	41
2.3.1 ANÁLISE SITUACIONAL	42
2.3.2 SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES	47
2.3.3 POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIA	52
2.3.4 MÉTRICAS E CONTROLE.....	60
3. DESENVOLVIMENTO.....	66
3.1 DIRETRIZES	68
3.2 ANÁLISE SITUACIONAL DO MICROEMPREENHIMENTO.....	69
3.3 DEFINIÇÃO DO CLIENTE IDEAL	78
3.4 ESTRATÉGIAS	82
3.4.1 PRODUTO.....	83
3.4.2 PREÇO	85
3.4.3 PRAÇA	88
3.4.4 PROMOÇÃO.....	90
3.4.5 IMPLEMENTAÇÃO	91
3.5 MÉTRICAS	92
4. CONCLUSÕES	96

REFERÊNCIAS.....	98
APÊNDICE A - <i>FRAMEWORK</i> COMPLETO	105
ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE.....	106

1. INTRODUÇÃO

O Brasil é visto como um dos países com a maior taxa de empreendedorismo do mundo. Segundo a pesquisa da GEM (2021), o país ocupou o 5º lugar no *ranking* global na taxa de empreendedorismo total, atrás somente da República Dominicana, Sudão, Guatemala e Chile.

Ainda de acordo com a pesquisa, o Brasil chegou a bater recorde na abertura de novos negócios, sendo em média 682,7 mil microempresas e 3,1 milhões de microempreendedores individuais (MEI). Para o Ministério da Economia, sete em cada dez empresas ativas no Brasil são de microempresas e Sociedades Empresariais Limitadas, concentrando cerca de 94% de todas as empresas em funcionamento no país.

De acordo com a matéria divulgada pela Revista Exame (2021), a crise econômica levou milhões de brasileiros a abrirem o próprio negócio, além disso, o cenário pandêmico decorrente do COVID-19 potencializou ainda mais a taxa de empreendedorismo no país. Sabemos que esta recente pandemia produziu repercussões e impactos não apenas de ordem biomédica e epidemiológica, mas também nos cenários sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos sem precedentes na história recente (FIOCRUZ, 2022). Para que houvesse o controle do contágio, existiu a necessidade de ações de isolamento social, impossibilitando alguns negócios de operarem de forma presencial.

Para que os empreendimentos não fechassem as portas, foi preciso uma adaptação ou uma reinvenção nos meios de atuação dos negócios. De acordo com a pesquisa do Sebrae (2020), no mesmo ano, entre as empresas que continuaram funcionando, 41,9% iniciaram as entregas somente via atendimento *online*. Sendo assim, os empreendedores precisaram acompanhar os novos formatos de operação.

A pandemia de COVID-19 também exibiu um momento de ruptura econômica que tende a acelerar as mudanças já em curso, em termos tecnológicos e práticas realizadas pelas organizações para a sua continuidade no mercado (AMAL BLUMENSCHIN; VASCONCELLOS; SANTOS; ANDRADE, 2021). Logo, para que as microempresas acompanhassem o ritmo da transformação digital, foi preciso avaliar em que estágio de inovação se encontravam, aumentando a adesão de estratégias de *Marketing* digital para a sua reestruturação econômica (COSTA; FIGUEIREDO, 2020).

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo a ABEPRO - Associação Brasileira de Engenharia de Produção (2023):

Compete à Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a operação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados de bens e serviços, envolvendo homens, materiais, tecnologia, informação e energia. Compete ainda especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas para a sociedade e o meio ambiente, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências humanas e sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia.

Ainda segundo a ABEPRO (2023), um Engenheiro de Produção possui propriedade para atuar na área de Engenharia Organizacional, que engloba subtópicos de gestão empreendedora, estratégica e de inovação. No presente trabalho, é abordada a área de Estratégia de *Marketing*, contemplada e inserida nos três subtópicos anteriormente citados.

1.2 JUSTIFICATIVA

Mesmo com o aumento na taxa de microempreendedores no país, há uma preocupação com fatores que influenciam a taxa de sobrevivência destes mercados. Dentre os fatores que influenciam a escalabilidade das microempresas além da escolaridade, temos a forte concorrência por parte das grandes empresas, problemas de estruturação financeira, administrativa e a falta de uma logística sólida, tendo o *Marketing* como uma das soluções chave para estes obstáculos.

Segundo a GEM (2019), apenas 7% dos empreendedores iniciais e 5 % dos empreendedores estabelecidos possuem ensino superior. Esses dados expõem a taxa de ativos que não possuem uma base de conhecimento formal para gerir seu negócio, o que poderia acarretar na redução da taxa de empreendedorismo no país.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), afirmam no livro *Marketing 4.0* que o tráfego da internet aumentou 30 vezes de 2000 a 2014, conectando 4 a cada 10 pessoas no mundo, servindo como um instrumento para amenizar as incertezas e garantir a permanência no mercado.

Logo, o *Marketing* Digital deixou de ser apenas um meio de distração e passou a ser investimento de visibilidade e posicionamento. Sendo assim, quando bem estruturado, por meio de um Planejamento Estratégico de *Marketing* eficiente, as empresas, principalmente as de pequena escala, conseguem uma maior ascensão e solidez do seu negócio.

Para que este planejamento seja acessível a todos os microempreendedores brasileiros, foram estudadas ferramentas de gestão organizacional como Estratégia, Planejamento e Gestão conjuntamente, para que fosse desenvolvido um conhecimento mais sólido, buscando o desenvolvimento de um *framework* de Planejamento Estratégico de *Marketing Digital* com o objetivo de fortalecer e reduzir a taxa de mortalidade das microempresas, vigentes há menos de cinco anos no país.

Por fim, a elaboração da pesquisa tem como justificativa pessoal o anseio por auxiliar o desenvolvimento de projetos da área de estratégia digital, oferecendo uma base bibliográfica para maior assertividade nas decisões e desenvolvimento dos projetos de microempresas. Além disso, ter maior domínio de conhecimento da área estratégica de *Marketing Digital*, compreendendo a importância da aplicação do *framework* para o sucesso das microempresas presentes em nosso meio.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

Este trabalho foi desenvolvido para responder ao seguinte questionamento: Quais ferramentas disponíveis na literatura podem dar suporte ao desenvolvimento de um *framework* simplificado e acessível para o posicionamento assertivo das microempresas no Brasil?

Essa questão é relevante quando analisamos o índice de sucesso do microempreendedorismo no nosso país, tendo em vista que muitas delas não possuem o conhecimento e capital necessário para posicionar seu negócio de forma assertiva. Logo, este trabalho tem o intuito de direcionar e auxiliar na tomada de decisão e idealização do posicionamento, a fim de reter uma maior taxa de clientes e reduzir esforços.

Com o objetivo de assessorar o posicionamento da microempresa no mundo digital, este trabalho opta pela criação de um *framework*, a fim de gerar um planejamento de *Marketing* estratégico claro para que o empreendimento possa ser flexível diante de qualquer cenário.

Para tal, foram utilizadas referências bibliográficas nacionais e estrangeiras, publicadas a partir de 1994 até 2022, objetivando uma construção assertiva que pode verificar o estado do problema sob perspectivas teóricas de pesquisas já desenvolvidas

Ao final do trabalho obteve-se um guia composto pelos diferentes aspectos abordados, a fim de instrumentalizar e criar um direcionamento para a elaboração de um Planejamento Estratégico de *Marketing Digital*, compreendendo desde o reconhecimento do ambiente em que o negócio está inserido, até a compra e reconhecimento da marca pelo cliente. No entanto, o

presente trabalho não abordará a aplicação deste guia no presente momento, sendo considerado uma posterior validação futura.

1.4 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS

Embasado nos fundamentos de *Marketing 4.0*, o presente trabalho objetiva propor um *framework* simples para instrumentalização de um plano estratégico de *Marketing* direcionado à microempresas.

Como objetivos específicos, estão:

- Levantar e analisar ferramentas de Gestão Organizacional nas diferentes áreas de Engenharia de Produção que complementem a criação do Planejamento Estratégico de *Marketing* Digital;
- Integrar as ferramentas analisadas, unindo suas especificidades e finalidades que façam sentido para o planejamento do público-alvo do trabalho.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

De acordo com Miguel (2010), as metodologias de pesquisa podem ser classificadas quanto à abordagem, natureza e objetivos do trabalho.

Assim, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica baseada em artigos acadêmicos, revistas, *sites* e livros de referências da área de *Marketing*, planejamento e estratégia, construindo a credibilidade no leitor baseada em referências bibliográficas sólidas.

Como o presente trabalho visa a criar um guia por meio de ferramentas e conceitos que auxiliem na criação do Planejamento Estratégico de *Marketing*, teve uma abordagem qualitativa devido a aspectos e conclusões subjetivas analisadas em estudos e pesquisas anteriores.

Após a pesquisa, desenvolveu-se um *framework*, no qual a autora especifica um roteiro para a elaboração de um Planejamento Estratégico de *Marketing* a partir das referências bibliográficas estudadas.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso de Engenharia de Produção tem quatro capítulos. O primeiro composto pelas discussões introdutórias, suas justificativas, a forma como foi conduzido, metodologia e objetivo.

O segundo capítulo apresenta uma referência bibliográfica desmembrada em três tópicos complementares compreendendo conceitos de estratégia, a evolução do *Marketing* de acordo com seus posicionamentos ao longo dos anos e o planejamento estratégico de *Marketing* com base em suas especificidades

O terceiro capítulo aborda a análise de cada ferramenta e como elas se interligam, potencializando os resultados, para que sejam compiladas e aplicadas no *framework* unificado em um microempreendimento.

Encerra-se com o quarto capítulo, concluindo as análises realizadas com a criação do *framework*, seguido das referências e dos apêndices.

Como o objetivo é auxiliar o planejamento inicial de *Marketing* de um microempreendimento, o presente trabalho opta pela criação de um *framework* para modelagem de um planejamento estratégico de *Marketing* digital simples e acessível, contemplando diferentes ferramentas que direcionam o crescimento e a assertividade das vendas frente ao consumidor final.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA E *MARKETING*

Atualmente, é possível identificar hoje um incremento da competitividade no ambiente organizacional, incremento esse diretamente relacionado com o fenômeno da globalização/internacionalização da economia (HAYES, 2008). Diante deste cenário, é importante que as corporações tenham uma visão clara de seu posicionamento, estabelecendo vantagens competitivas que atendam às necessidades de seus clientes, frente à concorrência.

Cada organização nasce do sonho ou da vontade de seus fundadores e de suas crenças pessoais quanto a alguma necessidade do mercado a ser satisfeita e da existência de compradores que saberão valorizar aquilo que a organização faz. Em torno dessas vontades e crenças, há uma intenção estratégica sendo a energia fundamental, o impulso inicial e o compromisso dos fundadores ou dirigentes de tornar a organização bem-sucedida no cumprimento de seus propósitos (CHIAVENATO, 2020).

Ferrence e Thurman (2012) diz que a estratégia é o processo pelo qual as organizações - e as pessoas nas organizações - realizam a finalidade humana significativa dentro de uma realidade competitiva e com recursos restritos. Slack (2018), acrescenta, ainda, que estratégia é mais do que uma decisão isolada, é o padrão total de decisões e ações que influenciam a direção a longo prazo de uma empresa.

Segundo Slack (2018), nenhuma organização pode planejar em detalhes cada aspecto de suas ações futuras, há sempre algum grau de incerteza em relação às condições que o futuro lhe reserva. É por isso que as organizações necessitam de alguma direção estratégica bem compreendida para que saibam para onde estão indo e como chegar lá.

Para Mintzberg (2011) a palavra estratégia é muito utilizada pelos líderes nas empresas, que acabam empregando o seu conceito no desenvolvimento das suas atividades, com isso o autor define os 5Ps da estratégia como características essenciais para o seu entendimento, sendo eles:

- Estratégia como plano: indica uma direção ou uma orientação a ser seguida para assegurar as finalidades de forma consciente e deliberada;
- Estratégia como padrão: define uma uniformidade de comportamento no decorrer do período, desenvolvendo a confiabilidade e fidelidade do consumidor;

- Estratégia como posição: usando a estratégia como posição definimos a forma que os produtos e serviços são arranjados para se tornarem mais nítidos para os consumidores;
- Estratégia como perspectiva: a empresa agrega maior valor e qualidade ao seu produto/serviço, reunindo características da empresa e comportamentos da marca;
- Estratégia como pretexto: é utilizada como sinônimo de manobra singular para enganar e desestabilizar o concorrente.

A estratégia, segundo Johnson (2011), é a orientação e o alcance de uma organização a longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências, com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*, tendo como objetivo:

- Definir uma orientação de longo prazo para a empresa;
- Alcançar as atividades de uma organização;
- Obter vantagens sobre os concorrentes;
- Estabelecer mudanças no ambiente de negócios;

Desenvolver recursos e competências;

- Atender os valores e expectativas dos *stakeholders*.

Ainda de acordo com Johnson (2011), para que a intenção estratégica de uma corporação seja eficaz, é necessário buscar a adequação apropriada com as condições do ambiente externo, visto que para alcançarem o êxito no longo prazo, as empresas devem satisfazer o mercado existente e, paralelamente adaptar-se para as demandas dos futuros mercados em constante transformação. Sendo assim, as empresas estruturam o planejamento estratégico, que visa tornar mais claro a organização e o destino a se cumprir.

Chiavenato (2020) define o planejamento estratégico como um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua.

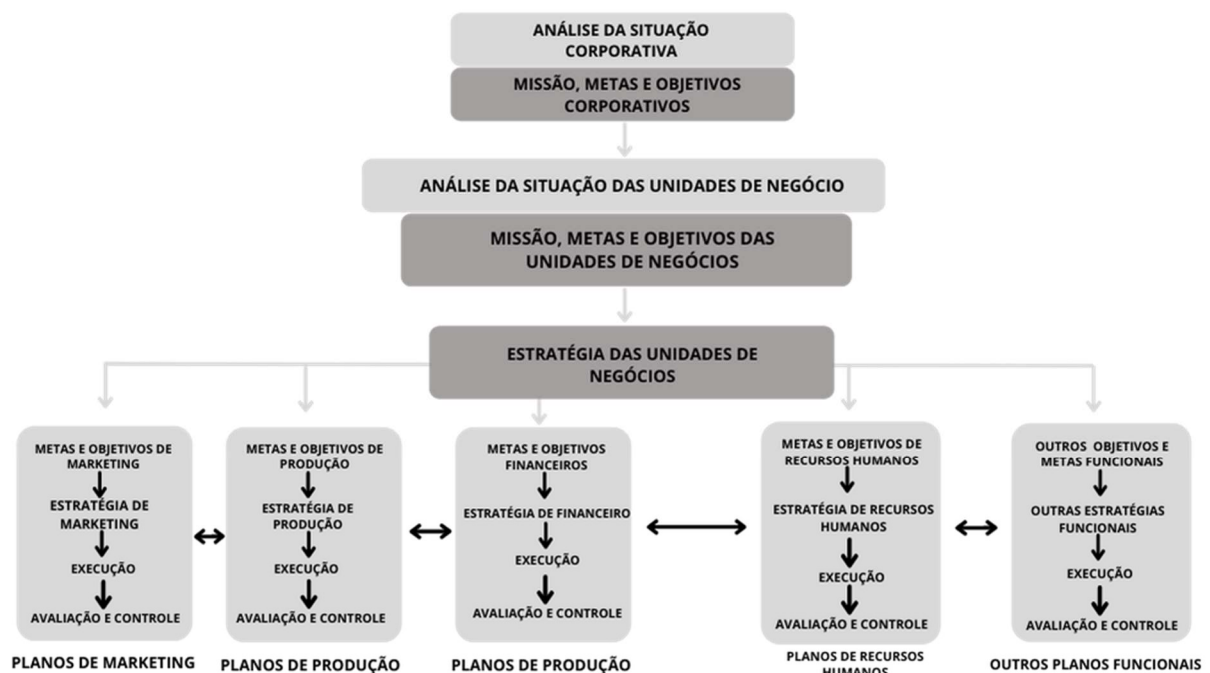
Fischmann e Almeida (2009) definem planejamento estratégico como uma técnica administrativa que utiliza a análise do ambiente para definir a direção que deve ser seguida pela empresa, de forma a fortalecer seus pontos fortes, diminuindo os riscos, com ações de longo prazo.

Segundo Hunger e Wheelen (2002) para que um planejamento estratégico seja eficaz, ele deve ser um processo com menor burocratização, começando a resolver perguntas simples e vitais para empresa como “Como está a organização hoje?”, “Como ela está se desempenhando em relação aos clientes e à concorrência?”, “Se nenhuma mudança for realizada, como estará a organização dentro de alguns anos” e “Quais os riscos envolvidos?”.

É indispensável que as organizações realizem o planejamento estratégico e para desenvolvê-lo é necessário uma aceitação e credibilidade na sua elaboração, além do suporte de todas as lideranças da organização, já que as ações desenvolvidas orientarão a empresa nos anos seguintes. (GUAZZELLI, 2018).

Para Ferrel e Hartline (2005) o planejamento estratégico é um processo definido em funil, conforme a figura abaixo:

Figura 1 - O processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Ferrel e Pride (2015).

No topo do funil encontram-se as decisões corporativas importantes, relativas à missão, visão, metas e recursos que serão alocados, dando origem às táticas que serão alinhadas com as estratégias de *Marketing*. Ferrel e Pride (2015) definem a missão como a razão da existência da organização, sendo necessário responder à pergunta “Em que negócio estamos?”. Esta definição facilita as atividades de relações públicas e a comunicação com o público que podem ser usadas para construir a confiança e relacionamentos a longo prazo.

Já Chiavenato (2020) estabelece missão como a declaração do alcance organizacional em termos de produto e de mercado, referindo-se ao papel da organização dentro da sociedade, contemplando a razão de ser da organização, a natureza do negócio para a sociedade e o valor que a organização constrói para seus *stakeholders*.

Para definir o negócio é necessário entender o produto ou serviço que o cliente está adquirindo, satisfazendo sua necessidade. O negócio determina o escopo de atuação, compreendendo o que a empresa se propõe a fazer, paralelamente em que remodela as suas atividades ou negócio (BORN *et.al*, 2007).

A missão, segundo Maximiano (2011), é o negócio definido em termos de utilidade, que entrega aos consumidores a necessidade de trocar o seu dinheiro pelos produtos/serviços oferecidos pela empresa.

A visão é o estágio futuro que a organização deseja. É a aspiração em torno da qual um estrategista procura centralizar a atenção e energia dos membros da organização (JOHNSON, 2011).

Oliveira (2007) cita que a visão são os limites que os gestores da empresa enxergam dentro de um período maior, com uma abordagem mais ampla, representando as pretensões da empresa em um futuro próximo ou distante.

Para que um planejamento estratégico auxilie na compreensão das mudanças no ambiente interno e externo, é necessário definir os parâmetros missão (a razão da existência da empresa), visão (consiste nos objetivos a serem alcançados), valores (crenças e prioridades da cultura organizacional) e negócio (valor que o produto ou serviço oferece para seu cliente). O processo de estruturação do planejamento estratégico é uma série de planos para cada área funcional de uma organização e requer uma análise profunda situacional de uma empresa. Como um meio de alcançar os propósitos dentro dos limiares do planejamento estratégico, tem-se a implantação da estratégia de *Marketing* servindo como um “mapa de direção”, indicando como uma organização poderá atingir seus objetivos e metas, implantando, avaliando e controlando os planos de ação. (FERREL; PRIDE, 2015).

É importante considerarmos a convergência entre as estratégias estabelecidas pelas empresas e suas atuações no *Marketing*. O processo de *Marketing* não engloba apenas a forma que seus produtos ou serviços serão divulgados, ele envolve um planejamento de ações para que a empresa tenha seu posicionamento de acordo com os pilares da empresa, conectando a organização a seus clientes (FERREL; PRIDE, 2015).

Pride (2016) define *Marketing* como o processo de criação, distribuição, promoção e precificação de bens, serviços e ideias para facilitar a satisfação nas relações de troca com clientes e desenvolver e manter relações favoráveis com *stakeholders* em um ambiente dinâmico.

A essência do *Marketing* é desenvolver trocas satisfatórias nas quais clientes e profissionais de *Marketing* sejam beneficiados. O foco é disponibilizar aos compradores o produto no local exato e a um preço acessível. Essas informações, quando organizadas, atingem o mercado-alvo, aperfeiçoando a entrega de acordo com a real necessidade do seu público.

Tradicionalmente, o *Marketing* começa com a segmentação de mercado - a prática de dividir o mercado em grupos com base em perfis geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais, esta segmentação é por definição o mercado-alvo. Este filtro permite a alocação eficiente de recursos e um posicionamento mais preciso (KOTLER, 2016).

Para uma definição precisa do mercado-alvo, são exigidos dos profissionais de *Marketing* a atividade de planejar, organizar, implementar e controlar as necessidades dos clientes, desenvolvendo o *mix* de *Marketing* (PRIDE; FERREL, 2016).

O mesmo autor define que o *mix* de *Marketing* é constituído por produto, precificação, praça e promoção:

- Produto: O produto pode ser um bem, um serviço ou uma ideia, envolvendo criar ou modificar nomes de marcas e embalagens, incluindo decisões em relação a garantia e reparo. As decisões da variável produto são importantes pois relacionam a criação de produtos que atendam às necessidades e os desejos dos clientes;
- Precificação: Relaciona-se às decisões e ações associadas ao estabelecimento de objetivos e políticas de fixação de preços e à determinação dos preços dos produtos. O preço é o fator decisivo do *mix* de *Marketing*, onde o consumidor se preocupa com o que recebe em troca;
- Praça: ao lidar com a variável distribuição, um gerente de *Marketing* disponibiliza os produtos nas quantidades necessárias, mantendo os custos totais de estoque, transporte e armazenamento na menor taxa. Pode também selecionar e motivar intermediários (atacadistas e varejistas), onde estabelece e mantém procedimentos de controle de estoque, gerenciando sistemas de transporte e armazenamento;

- **Promoção:** A promoção tem como objetivo aumentar a lembrança do público sobre a organização e seus produtos, novos ou já existentes. Esta atividade também é responsável por instruir clientes sobre as características do produto ou encorajá-los a ter determinada posição sobre uma questão política ou social.

Figura 2 - A estrutura dos 4 P's



Fonte: Kotler (2021)

Ferrell e Hartline (2016), destacam que a eficácia do *mix*, gerando resultados a longo prazo, deve ter a compreensão abrangente de seus clientes atuais e potenciais, incluindo seus comportamentos, suas motivações, necessidades e desejos. A segmentação de mercado é fundamental, permitindo com maior precisão, atender as necessidades dos clientes.

Enquanto as organizações se vêm vendendo um produto, os clientes se vêm comprando valor ou solução para seus problemas. Para que a solução chegue até o consumidor, é desenvolvido um plano de *Marketing* pelas empresas com informações bem organizadas de forma a assegurar a relevância do produto aos interessados.

De acordo com Honorato (2004), as ações estratégicas devem ser tomadas para transformar ameaças em oportunidades, identificando novos nichos de mercado, fluindo diretamente na permanência do produto ou serviço no mercado, definindo os passos básicos de um planejamento de *Marketing*: análise situacional, definição da missão organizacional,

definição dos objetivos organizacionais, estratégias de *Marketing*, implementação e monitoramento.

Figura 3 - Passos para a elaboração de um planejamento de marketing



Fonte: Honorato (2004).

Para Honorato (2004), o primeiro passo para um planejamento de *Marketing* é a análise situacional. Esta etapa requer uma avaliação detalhada do ambiente mercadológico, possibilitando a seleção adequada de estratégias, utilizando a ferramenta de Análise SWOT. Esta análise traz como resultados comparar os pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades existentes externamente ao negócio, desenvolvendo vantagens ou desvantagens em relação ao mercado-alvo.

A segunda etapa, de acordo com o autor Honorato (2004), é definir a missão organizacional, onde alinha-se com o planejamento estratégico já vigente na empresa. A missão deve orientar e não restringir as ações. É importante explorá-la levando em conta a vocação e cultura interna da empresa, sendo flexível com as mutações do mercado e das novas filosofias de gerenciamento.

Para a definição dos objetivos organizacionais, terceira etapa, a empresa de acordo com a missão, define como objetivo obter lucratividade, rentabilidade, posicionamento e participação no mercado (HONORATO, 2004). Para traçar tais objetivos, eles seguem características conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 - Características dos objetivos

CLAROS	ESCRITOS	ESPECÍFICOS	MENSURÁVEIS	DESAFIADORES
Devem ser formulados em linguagem simples, para possibilitar a compreensão por todos.	Devem ser escritos para forçar a administração a refletir sobre eles e classificá-los em ordem de importância, além de servir como lembrete.	Precisam definir o papel de cada um dos integrantes da empresa, estabelecendo o que deve ser feito e quem fará.	Devem permitir aos administradores a avaliação e o cumprimento dos objetivos da empresa.	Devem ser desafiadores, porém alcançáveis, para estimular todos a atingirem os objetivos estabelecidos.

Fonte: Honorato (2004)

A quarta etapa, estratégias de *Marketing*, esboça como a empresa irá atingir seus objetivos, envolvendo a seleção e análise de mercados-alvo (HONORATO, 2004). Ainda Pride e Ferrell (2016) complementa que nesta etapa a empresa detalha como obter uma vantagem competitiva fazendo algo superior aos seus concorrentes, buscando também tornar as vantagens sustentáveis.

Na quinta etapa temos a implementação, que é tão importante quanto a etapa de estratégia. Nesta fase são colocadas em ação as estratégias previamente definidas, tendo a colaboração dos executores como peça-chave para o êxito do planejamento (HONORATO, 2004).

A sexta etapa, segundo Honorato (2004), envolve avaliar e controlar o processo. O controle de *Marketing* estabelece padrões de desempenho, vinculados aos objetivos, para analisar a necessidade de medidas corretivas, reduzindo discrepâncias. Pride e Ferrel (2016) ainda fazem um adendo que os indicadores podem ser baseados nas vendas, na participação de mercado, na rentabilidade, reconhecimento ou lembrança da marca.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), o *Marketing* reside em criar produtos, serviços e culturas empresariais que adotem e reflitam os valores humanos, sendo necessários buscar constantes adaptações para que o posicionamento das estratégias aumente a produtividade, interpretando e entendendo as necessidades dos consumidores de forma humanizada e eficiente.

2.2 A EVOLUÇÃO DOS POSICIONAMENTOS DO *MARKETING*

De acordo com Read e Rocha (2016), o posicionamento preconiza que as marcas, em razão da intensa concorrência existente, devem desenvolver formas de se destacar na mente dos consumidores. As vendas são consequências das estratégias de posicionamento e do espaço ocupado pela marca na mente dos usuários.

Este posicionamento sofreu alterações significativas ao longo das últimas décadas para que melhor pudesse entender e prospectar os consumidores. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) afirmam que, ao longo das seis últimas décadas, o *Marketing* foi um dos temas mais eletrizantes no mundo dos negócios, girando em torno de focos distintos ao longo dos anos, sendo eles o foco na gestão do produto, na gestão do cliente e na gestão de valores.

Gracioso (1997) afirma que as mudanças no *Marketing* são consequências de três evoluções vivenciadas pela sociedade: a revolução industrial, a revolução industrial tecnológica e a revolução da informação, influenciando a forma com que as empresas realizam o *Marketing*. Já Boone e Kurtz (2011) dividem a evolução do *Marketing* em três eras: a era da produção, a era das vendas e do *Marketing*, e a era do relacionamento.

A década de 1950 é considerada a Era do *Marketing* ou *Marketing* 1.0. O pioneirismo do *Marketing* se deu inicialmente propagando o *Marketing* com a administração do relacionamento das empresas com o mercado. Neste período, o *mix* de *Marketing* estava se procedendo para contribuir com fortalecimento do relacionamento cliente-empresa, propondo um planejamento sistematizado, resolvendo problemas pontuais dos consumidores (READ e ROCHA, 2016).

Os 4P's, depois desenvolvidos por Jerome Mc Carthy, explicam de maneira concisa as práticas da gestão de produtos, sendo: desenvolver um produto (PRODUTO), determinar o preço (PREÇO), realizar a promoção (PROMOÇÃO) e determinar a distribuição (PRAÇA), todas as práticas focadas somente em orientações táticas (KOTLER, 2016).

Cobra (1992) ressalta que, neste período, a atenção era voltada somente para a qualidade do produto. Gracioso (1997) também afirma que nessa fase o *Marketing* era guiado pela lei da oferta e da demanda, sem reconhecer que a demanda deveria ser criada para gerar o equilíbrio entre o preço e o poder de compra.

Entretanto, segundo Kotler (2010) essa percepção mudou quando a economia ocidental foi atingida pela estagflação provocada pela crise do petróleo na década de 1970, permanecendo em 1980, incerta. Gerar demandas em épocas turbulentas era mais difícil, as

demandas eram escassas, produtos eram lançados para competir entre si, exigindo mais que apenas os 4P's. Além disso, os consumidores tornaram-se mais cautelosos e inteligentes ao adquirir um produto ou serviço.

O *mix* de *Marketing*, então, teve que se readaptar, fundindo pessoas, processos, provas físicas, opinião pública e poder político aos 4P's original. A fim de estimular a demanda de produtos, o *Marketing* precisou evoluir do posicionamento tático para um nível mais estratégico. Notou-se que para gerar demanda, era necessário substituir o "produto" pelo "cliente", introduzindo a gestão do cliente (KOTLER, 2010).

Nesse período, Read e Rocha (2016) citam que houve a utilização de estratégias militares no campo do *Marketing*, caracterizadas pelo maior retorno e menor nível de investimentos, mantendo a ofensiva mercadológica das empresas. Essa estratégia, pretendia obter o maior retorno com um nível de investimento baixo. Os 4P's do *Marketing* agora eram a pessoa (PRODUTO), a quantidade estabelecida para realizar uma tarefa (PREÇO), o local onde a pessoa está disponível para realizar determinada atividade (PRAÇA) e todas as estratégias envolvidas para destacar os atributos da pessoa (PROMOÇÃO). O *mix* de *Marketing* agora era focado em gerar interesse, atenção e preferência em relação às pessoas.

A introdução do modelo de *Marketing* estratégico marcou o nascimento do *Marketing* moderno nas décadas de 90 e 2000, dando origem ao *Marketing* 2.0. A globalização estava dando seus primeiros sinais, trazendo os computadores e a internet como complemento para a sociedade. Com o tempo, as empresas começam a perceber que existem outros fatores que influenciam na decisão de compra do cliente, dentre eles impulsos e motivações psicológicas que não estão atrelados à lei da oferta e da procura (GRACIOSO, 1997). A comunicação de rede permitiu que o *networking* entre computadores fosse acompanhado do *networking* entre os seres humanos. As informações passaram a ser onipresentes e não mais escassas, refletindo em consumidores conectados e informados (KOTLER, 2010).

Kotler (2010) ainda afirma que os profissionais de *Marketing* ao redor do mundo buscaram priorizar conjuntamente com o foco no cliente, entender as emoções humanas, nascendo o *Marketing* 3.0. Para entender profundamente as emoções, houve a necessidade da introdução de novos conceitos como o *Marketing* emocional, o *Marketing* experimental e o valor da marca. Para gerar demanda, era necessário atingir também o coração do cliente.

Para Read e Rocha (2016), a maioria das pessoas não adquiriam o produto e sim, a marca. Os consumidores passaram a ser interpretados como seres humanos plenos, com mente, coração e espírito. As estratégias agora eram voltadas também para dentro da empresa,

consolidando e mudando a percepção do mercado em relação às organizações, oferecendo um tratamento justo e mais humanizado para os colaboradores, tornando-os consumidores internos, originando o que chamamos de *EndoMarketing*.

O *Marketing 3.0* é designado a entender os desejos e ansiedades do consumidor, redefinindo as estratégias para um triângulo harmonioso entre marca, posicionamento e distinção. No paradoxo globalização, a ansiedade e o desejo genérico dos consumidores consistem em transformar a sociedade - e o mundo como um todo - em um lugar ideal para se viver, portanto as empresas começaram a definir propósitos, atentando-se a um Planejamento Estratégico que guiasse a organização ao seu crescimento, alinhado com o objetivo de reduzir os impactos do consumo desenfreado, trazendo um alívio ao consumidor por adquirir um produto ou serviço consciente (KOTLER, 2010).

O *Marketing* desenvolve a segmentação, escolhe o segmento-alvo, define o posicionamento, oferece os 4P's e constrói a marca em torno do produto. No entanto, as mudanças no ambiente de negócios – recessão, preocupações com o meio ambiente, novas mídias sociais, empoderamento do consumidor, nova onda de tecnologia e globalização – continuam provocando mudança maciça nas práticas de *Marketing* (READ e ROCHA, 2016).

De acordo com artigo publicado no *blog* da Rock Content (2022a), para garantir um plano de *Marketing* mais completo e integrado, outras perspectivas devem ser levadas em consideração. Atualmente, o *mix* é acrescido de mais 4 perspectivas, formando os 8P's, sendo eles: pessoas, processos, posicionamento e *performance*. Para fins de simplificação, no entanto, a estrutura do framework proposta contará apenas com os 4P's originais.

A constante evolução faz com que o *Marketing* esteja em metamorfose periodicamente, buscando atender e entender a demanda do mercado consumidor. A tríade marca, posicionamento e diferenciação dos tempos atuais necessitou de uma abordagem do mundo *offline* e *online* entre empresas e consumidores. Assim, o mundo conectado trouxe mais um avanço, dando origem ao *Marketing 4.0* e *5.0* (KOTLER, 2016).

A Revolução Digital alterou, de forma fundamental, nossos conceitos de espaço, tempo e massa. A nova era abriu portas para empresas iniciantes que possuem pouco capital para alcançar o mercado global. O ciberespaço possibilitou que o processo de compra e venda seja automático e conveniente. O tempo e a distância que já foram consideradas grandes barreiras para o comércio, são agora reduzidas de forma significativa (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Kotler (2016), traz o *Marketing* 4.0 como uma abordagem para combinar as interações *online* e *offline*, ajudando as corporações na transição da economia tradicional para a economia digital, conquistando a defesa da marca pelos clientes. O *Marketing* digital não pretende substituir o tradicional, ambos devem coexistir com papéis permutáveis ao longo do caminho do consumidor.

No início do processo de interação entre empresas e consumidores, o *Marketing* tradicional promove a consciência e o interesse. Com o avanço das interações, os clientes necessitam de maior *rapport*¹, aumentando a significância do *Marketing* digital. O foco do *Marketing* tradicional é promover resultados e o *Marketing* digital melhorar a experiência do cliente (KOTLER,2016).

O *Marketing* digital oferece a possibilidade de resposta em tempo real às demandas dos clientes e consumidores. Ambientes de sociabilidade com Facebook, Twitter, Instagram e LinkedIn se tornaram os alvos preferenciais para as empresas que desejam ampliar sua abrangência (CHARLESWROTH, 2018).

No mundo da economia digital, o *mix* de *Marketing* evoluiu para acomodar uma maior participação do cliente. De acordo com a Rock Content (2022a), o *mix* dos quatro P's no *Marketing* tradicional deve ser redefinido para como os quatro C's, sendo eles clientes, custo, conveniência e comunicação, onde:

- Cliente: o foco muda de produto para cliente, uma vez que há uma compreensão mais profunda do consumidor, torna-se mais fácil criar um produto que compensará suas dores e necessidades. Investir na experiência do cliente impulsiona as vendas, aumentando o lucro da empresa;
- Custo: o custo inclui o preço do item e os fatores que levam para o cliente chegar até o local de compra, incluindo os benefícios do produto para o consumidor, ou a falta deles;
- Conveniência: este conceito é comparado à praça, que era definido como apenas o local que o produto é vendido. A conveniência trata-se da abordagem orientada ao cliente, depois de se analisar os seus hábitos;

¹ Rapport é o conceito originário da psicologia utilizado para designar a técnica de criar um vínculo ou uma ligação de empatia com outra pessoa para que haja uma comunicação com menos resistência (ANDRADE, 2023).

- Comunicação: a comunicação exige uma interação comprador-vendedor, abordagem responsável por persuadir o consumidor. Este conceito veio a aprimorar a promoção do *Marketing* tradicional.

Para as empresas, a adaptabilidade para acompanhar as tendências e a velocidade das informações é o fator chave para sua escalabilidade. O *Marketing* tem o papel de intérprete das necessidades e desejos do mercado, precisando se readaptar para que as experiências continuassem consistentes. O *Marketing* 4.0 tornou as corporações mais flexíveis e adaptáveis, para manter a autenticidade e acompanhar as aceleradas transformações tecnológicas (KOTLER, 2016). Além disso, de acordo com Resultados Digitais (2022), a versão 4.0 trouxe como marco os consumidores de perfil multitelas e multicanais em decorrência da modernização e da acelerada busca por soluções.

Na atualidade dados abundantes sobre os clientes são capturados pelos hábitos de consumo, padrões de pesquisas, atividades em mídias sociais, registros de transações, localização de pontos de acesso, entre outros meios de captura de informações. Essa captura para ser bem gerida deve ser alinhada com os pilares e objetivos de crescimento e manutenção de um negócio, necessitando de um gerenciamento de *Marketing* eficiente, fundamentado no planejamento estratégico de *Marketing* (KOTLER, 2016).

Todas as informações coletadas por essa avalanche de dados precisam ser interpretadas e utilizadas para aprimorar e gerar um maior valor para o cliente, evoluindo assim para o *Marketing* 5.0.

O *Marketing* 5.0 por definição é a aplicação de tecnologias que mimetizam o comportamento humano, visando aprimorar a experiência do cliente, trazendo-o para uma maior imersão e identificação de suas necessidades com o produto ou serviço oferecido. Para que tal objetivo seja alcançado, são utilizadas tecnologias e ferramentas como: sensores, robótica, internet das coisas (IoT), *blockchain*, realidade aumentada (RA), realidade virtual (VR) e PNL (Programação Neurolinguística) (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Todas essas ferramentas quando trabalhadas em conjunto, fornecem uma avalanche de dados, permitindo com que as empresas avaliem a aceitação de um novo produto, economizem no processo de desenvolvimento, desenvolvam previsões mais precisas das pesquisas de mercado, revelam padrões de consumo, permitem uma segmentação do público-alvo mais assertivo, traçam o perfil ideal de seus consumidores entre outras utilidades, todas objetivando estratégias mais claras e com maior êxito de aceitação dos consumidores (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

O presente trabalho irá abordar de forma mais superficial sobre o *Marketing* 5.0, devido a sua enorme complexidade e alta investimento para sua aplicabilidade, onde são necessários desenvolvedores, área de dados e um setor jurídico preparado para tal proveito.

2.3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE *MARKETING*

Segundo Mercer (1998), há uma concordância de que a estratégia de *Marketing* é um dos níveis mais altos do *Marketing*, bem como o *input* essencial para a estratégia corporativa. No ambiente da administração de um negócio, diversas dimensões podem ser associadas ao termo estratégia a fim de fazer uma análise minuciosa de toda a composição da empresa, assim, a construção de uma estratégia deve levar em conta todas as dimensões que possam influenciar seu desempenho, sendo elas o processo, o método, domínio, a estrutura de tempo, a filosofia, o conteúdo, a implementação e o escopo.

Campomar (2005) define o planejamento de *Marketing* como um processo que antecipa eventos e condições futuras e determinar cursos de ação necessários para alcançar objetivos de *Marketing*, envolvendo decidir o que alcançar em termos de atividade e o como alcançar. Embora o planejamento de *Marketing* seja operacional, o mesmo pode ser levado ao nível estratégico, dependendo das condições de mercado, como quando temos um cenário de concorrência acirrada e a demanda de mercado é menor que a oferta da organização para seus bens e serviços.

Para Pearson e Proctor (1994) a interface entre estratégia da corporação e planejamento estratégico de *Marketing* é o elemento-chave na determinação da direção estratégica da empresa. Em um extremo, há um grupo que se concentra nas oportunidades de mercado ou *gaps* competitivos, em outro, há um grupo que enfatiza os recursos, habilidades e capacidades da organização. Segundo os autores, o *Marketing* é a base e o fim da estratégia de negócios, proporcionando uma estrutura analítica, bem como meios de identificar uma forma efetiva de diferenciação.

O planejamento estratégico de *Marketing* descreve o ambiente mercadológico e os segmentos de consumidores-alvos, bem como especifica um conjunto de ações, com recursos associados, para alcançar objetivos consistentes com o mercado e com os objetivos da corporação. A estruturação deste planejamento se dá através de etapas gerenciais que visam na

interpretação detalhada das três dimensões do negócio: analítica, comportamental e organizacional (CAMPOMAR, 2005).

De acordo com o mesmo autor, para se instituir um planejamento estratégico de *Marketing* deve-se seguir diretrizes, alinhadas com o planejamento estratégico da empresa, construindo um plano sólido e paralelo com as diretrizes e objetivos da empresa. Não há um único modelo para que se estruture um planejamento estratégico de *Marketing*, porém há modelos suficientemente genéricos para que, com algumas alterações, possam ser utilizados de forma decisiva para as organizações.

Para o mundo digital, houve uma necessidade de adaptar o planejamento buscando abranger as novas formas de comunicação com o público, os meios digitais. Révillion, Lessa e Neto (2019) descreve o planejamento estratégico de *Marketing* digital com um detalhamento das ações necessárias para uma empresa atingir os objetivos de *Marketing* considerando o ambiente e os canais de comunicação digitais.

Dentre os modelos existentes para *Marketing* digital, podemos citar as seguintes etapas do planejamento mais abrangente de microempresas, de acordo com Honorato (2004):

1. Análise situacional;
2. Segmentação dos clientes;
3. Posicionamento e Estratégias;
4. Métricas e controle;
5. Resumo executivo do planejamento de *Marketing*.

2.3.1 Análise situacional

A análise situacional, possibilita a realização de um diagnóstico da organização, considerando dados do passado até o momento. Nesta análise é possível detalhar a situação interna e externa da corporação, entendendo os pontos positivos e construtivos. Com o resultado da análise é possível estabelecer os objetivos de forma clara e mensurável, avaliando os limites da organização (CAMPOMAR, 2005).

Para Read e Rocha (2016), a análise situacional permite a empresa:

- Compreender a dinâmica do setor, analisando como mercado atua, influencia e compete, analisando profundamente como o sistema mercadológico se porta;

- Identificar e segmentar sua clientela a fim de traçar estratégias efetivas para o negócio;
- Ter uma visão mais ampla das ameaças e oportunidades presentes no mercado, estando sempre à frente da concorrência;
- Correlacionar, de acordo com a análise interna, as ameaças com as oportunidades, buscando potencializar seus diferenciais e minimizar seus riscos.

De acordo com o SEBRAE (2022), a pesquisa de mercado é considerada uma importante ferramenta que orienta o empreendedor para conseguir segmentar seu nicho de mercado, possibilitando uma visão mais ampla do negócio, considerando todos os componentes do mercado que impactam na atuação da empresa, analisando o microambiente em diferentes aspectos, como:

- Perfil dos clientes e fornecedores;
- Ameaças externas e setoriais;
- Pontos fortes e fracos da concorrência;
- Fatores que geram oportunidades.

Além disso, a pesquisa de mercado auxilia a definir os 4 Ps do *Marketing* (Produto, Praça, Promoção e Preço) e para isso, existe uma variedade técnica com métodos analíticos e estatísticos que poderão ser aplicados como a pesquisa qualitativa, que utiliza textos verbais e perguntas abertas para coletar informações e a quantitativa que utiliza números, porcentagem e perguntas fechadas a fim de obter dados práticos para a tomada de decisão (RESULTADOS DIGITAIS, 2023).

Nos últimos anos, as informações de mercado, quando conseguidas em tempo oportuno contribuem para identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, aumentando o crescimento de demanda, quantidade de produtos no mercado, número de clientes fidelizados e vantagem à concorrência (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

SEBRAE (2013), a estrutura de uma pesquisa de mercado deve-se seguir uma ordem que interligue as informações, sendo elas:

1. **A definição do objetivo da pesquisa:** antes de iniciar a construção da pesquisa é preciso estabelecer o que se pretende alcançar com a sua aplicação, além de detalhar as questões que devem ser pesquisadas, particularizadas e direcionadas;

2. **Definição de método da pesquisa:** após definir o objetivo da pesquisa, deve-se definir a escolha do método a ser abordado, podendo ser qualitativo, a fim de conhecer a percepção dos entrevistados sem quantificá-los, ou o método quantitativo, objetivando mensurar as opiniões, atitudes, preferências, o potencial de vendas ou o tamanho e a importância da segmentação de clientes;
3. **Tamanho da amostra:** a amostra é uma parcela da população com a qual se faz a pesquisa de acordo com um universo previamente definido. Na pesquisa qualitativa o critério é a definição do perfil do público-alvo a ser pesquisado, onde a quantidade não é uma preocupação. Já pesquisa quantitativa ou pesquisa por amostragem necessita de um número representativo de acordo com o universo ao qual se dispõem, levando em consideração o tamanho da população, a margem de erro, distribuição da população e nível de confiança;
4. **Instrumentos da pesquisa:** Os instrumentos da pesquisa são os formulários utilizados para a aplicação da pesquisa, levantando informações válidas. Estes formulários podem ser de forma física ou *online*, contendo perguntas de múltiplas escolhas e até mesmo dissertativas;
5. **Elaboração do roteiro da pesquisa:** leva em consideração o levantamento de dados que construam informações sobre o perfil do consumidor, sobre a concorrência, fornecedores e formas de distribuição do produto ou serviço. Para coletar tais informações deve-se incluir os seguintes fatores:
 - a. Fatores Econômicos: aspectos referentes à inflação, distribuição de renda e taxas que influenciam na abertura e sobrevivência de um negócio;
 - b. Fatores Socioculturais: Características gerais da população como tamanho, concentração, grau de escolaridade, sexo, profissão, estado civil, composição familiar, distribuição geográfica, comportamento e necessidades dos consumidores na qual o negócio está inserido;
 - c. Fatores Políticos/legais: a observância de leis que regem o setor que o negócio atua, impostos, Código de Defesa do Consumidor, Código Civil etc.;
 - d. Fatores Tecnológicos: adaptações às novas tecnologias;
 - e. Concorrência: analisar a concorrência a fim de prever suas ações.

6. **Tabulação de dados e construção do relatório:** A tabulação permite que os dados coletados sejam reunidos e agrupados que podem ser apresentados em um relatório em formato de tabelas e gráficos, gerando uma interpretação e análises que servem para o desenvolvimento das estratégias. A decisão das estratégias deve se basear no cruzamento de todos os dados obtidos, não as avaliando de forma isolada.

Depois de analisar e interpretar os dados provenientes da pesquisa, é importante levantar possíveis *insights* sobre formas de distribuição, traçar o perfil do consumidor e se atentar às ameaças e as oportunidades que a organização possui, determinando a segmentação de cliente ideal para a venda dos produtos e serviços.

Após o levantamento de dados da pesquisa de mercado ser finalizada, Campomar (2005) defende que as análises devem ser organizadas em:

- Internas: Missão a nível estratégico, estrutura organizacional, segmentação/posicionamento, variáveis controláveis (4P's), indicadores de resultados, macroambiente, economia, social, tecnologia e legislação;
- Externas: Microambiente, concorrência, fornecedores, distribuidores, consumidores e *stakeholders*.

De acordo com Campomar e Ikeda (2006) a ferramenta análise *SWOT* sintetiza de forma completa os aspectos micro e macroambientais sendo muito utilizadas na avaliação de variáveis amplas ao longo da análise ambiental, de forma a identificar os aspectos internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças).

Para Marques (2018), o termo *SWOT* é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), como exposto na Figura 4. Esta análise é uma forma difundida de fazer um diagnóstico estratégico evidenciando os pontos fortes e fracos de um negócio e seus fatores externos, pretendendo cruzar dados entre seus quadrantes para melhor traçar as estratégias.

Figura 4 - Análise SWOT

SWOT	Fatores positivos	Fatores negativos
ANÁLISE INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	Pontos fortes (Strengths)	Pontos Fracos(Weaknesses)
ANÁLISE EXTERNA (AMBIENTE)	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças(Threats)

Fonte: Rock Content (2022b).

De acordo com Marques (2018), a análise SWOT pode ser interpretada como:

- *STRENGTHS*- pontos fortes: as vantagens internas da empresa em relação aos atributos positivos internos, conhecimento do segmento, vantagem tecnológica, preços competitivos etc;
- *WEAKNESSES*- pontos fracos: desvantagens internas da empresa como falta de equipe qualificada, equipe reduzida, escassez de recursos, instabilidade do fornecimento, gestão financeira ineficiente etc;
- *OPPORTUNITIES*- oportunidades: aspectos positivos do ambiente externo, como um potencial crescimento da vantagem competitiva da empresa, o diferencial da marca perante aos concorrentes, equipe qualificada, proposta inovadora, oportunidade econômica ou política etc;
- *THREATS*- ameaças: aspectos negativos do ambiente externo que comprometem a vantagem competitiva do negócio, sendo elas a concorrência, mudanças regulatórias, novas tecnologias, alterações culturais etc.

La Casas (1999) diz que antes de oferecer um produto ao mercado, este deve ser segmentado para distinguir quais os melhores segmentos devem ser trabalhados.

Além disso os insumos levantados pela matriz *SWOT* que de acordo com a Rock Content (2023) serve para dar segurança na tomada de decisões e uma compreensão mais assertiva.

Segundo Administradores.com (2022) a *SWOT* resulta em quatro tipo de estratégias favoráveis a direcionar o negócio, sendo elas:

1. Estratégia Ofensiva (pontos fortes + oportunidades): esta estratégia visa apresentar as oportunidades que não estão sendo aproveitadas pelo negócio, dando oportunidade para aproveitá-las frente aos seus concorrentes;
2. Estratégia de Confronto (pontos fortes + ameaças): estratégia para identificar a ajuda que determinada força necessita para que uma oportunidade aconteça;
3. Estratégia de Reforço (pontos fracos + oportunidades): este cruzamento origina o fortalecimento dos pontos fracos de acordo com as ameaças analisadas, fazendo com que o impacto das ameaças levantadas seja suavizado perante ao negócio;

4. Estratégia de Defesa (pontos fracos + ameaças): esta estratégia deve ser analisada com atenção. O cruzamento dos pontos fracos com as ameaças ataca pontos específicos onde pode-se tirar vantagens das fraquezas, a fim de amenizar, fortalecer ou até eliminá-las do cenário do negócio.

Assim após analisar a matriz *SWOT* deve-se definir a segmentação dos clientes para traçar as estratégias de forma assertiva.

2.3.2 Segmentação dos clientes

Falcão (2019) apresenta que conhecer bem seu público-alvo é vital para que as empresas sejam efetivas em suas estratégias e investimentos, conseguindo maximizar o valor entregue para seus consumidores.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) que o modelo de negócio que consegue obter uma compreensão mais profunda sobre as necessidades, percepções, comportamentos e preferências do cliente possuem uma vantagem competitiva frente à concorrência. Autor ainda que as empresas possuem falhas para definir as reais necessidades dos seus consumidores, pelo fato de nem mesmo os consumidores possuírem a plena consciência da existência de seus desejos.

Corrêa e Corrêa (2013) citam que é muito importante ter conhecimento profundo das características do público-alvo, para poder assim lançar um produto no mercado e para que o conhecimento seja mais assertivo é preciso segmentar seus clientes.

Segmentação significa um reconhecimento por algo efetuado com sucesso em uma empresa. Cada segmento de mercado tem sua forma de lidar com cada oferta e a empresa tem que estudar suas oportunidades para tomar uma decisão e ter uma posição (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2016).

Para Godri (1997) o principal objetivo da estratégia de segmentação é otimizar os resultados de esforços de *Marketing*. Através da análise da segmentação o microempreendedor tem os insumos necessários para afunilar as informações necessárias para atingir seu público-alvo ideal, tornando assim sua estratégia com maiores resultados.

Kotler (2006) apresenta uma sequência de etapas como sugestão para o processo de segmentação, sendo:

1. Segmentação baseada nas necessidades: agrupar consumidores com perfis semelhantes e necessidades homogêneas;

2. Identificação do segmento: para cada grupo identificado, deve-se elencar características geográficas, demográficas e comportamentais;
3. Atratividade do segmento: com base em critérios estabelecidos pela empresa, deve-se determinar qual grupo é mais atrativo quanto a rentabilidade para aquele momento no negócio;
4. Rentabilidade do segmento: o quanto de lucro é possível adquirir com cada grupo;
5. Posicionamento do segmento: para cada grupo, deve ser criada uma proposta de valor (5P 's - praça, produto, preço, promoção e pessoas), alinhando o perfil de cada segmento.
6. Teste crítico do segmento: antes de ir a campo com o produto final, é indicado que seja realizada uma simulação para verificar o posicionamento proposto.
7. Estratégias de *mix de Marketing*: deve-se implementar as decisões pertinentes para cada um dos 5P 's do *Marketing*.

Além dessa segmentação, Falcão (2019) define que é necessário utilizar bases para a segmentação de acordo com aspectos geográficos, demográficos, psicográficos e comportamentais. Pride e Ferrel (2016) esses aspectos da seguinte forma:

- a. Demográficos: Quanto a estratificação da população por sexo, renda familiar idade, educação, moradia, etc;
- b. Geográficos: Dados geoeconômicos e de identificação pessoal, sendo religião, tamanho do estado, tamanho da comarca, clima, tamanho da cidade, densidade de mercado, etc;
- c. Psicográficos: São os dados de identificação comportamental que agrupam indivíduos com culturas, hábitos de consumo e interesses em comum, podendo ser características de personalidade, estilo de vida etc.

Além da segmentação de clientes, o empreendedor deve conhecer seus clientes de acordo com seus comportamentos, necessidades, hábitos e costumes. De acordo com Kotler (2006) além de segmentar os clientes, a evolução do *Marketing* fez com que os clientes estivessem no centro das estratégias, necessitando revelar o lado humano das marcas. As marcas que desejam influenciar seus consumidores como amigos sem subjugar-los devem possuir

atributos como sociabilidade, emocionalidade, personalidade, moralidade, intelectualidade e fisicalidade.

Para traçar esses atributos a Rock Content (2022b) traz a *persona* como solução para atender e traçar o cliente ideal com suas respectivas necessidades. O mesmo autor ainda define *persona* como um perfil fictício do cliente ideal de uma empresa, compreendendo melhor quem é o cliente e do que ele precisa, possibilitando estratégias mais assertivas.

Resultados Digitais (2023) diferencia a segmentação de clientes da *persona* de forma que a segmentação refere-se a primeira etapa para definir seu cliente ideal, onde identifica-se uma parcela abrangente da sociedade para quem o negócio vende seus produtos ou serviços. Já a *persona* é a representação do cliente ideal de forma mais humanizada e personalizada. Sendo assim a *persona* determina o tipo de conteúdo a ser oferecido para atingir os objetivos, a forma de linguagem e abordagem da marca, auxilia no desenho das estratégias apresentando qual o público a ser focado e entende as necessidades pontuais de seus clientes.

Para que todas as informações e insumos coletados da pesquisa de mercado possam auxiliar na construção da *persona*, Resultados Digitais (2022, *apud* GREY 2017) cita como ferramentas o Mapa de Empatia com o objetivo de desenhar o perfil ideal do cliente com base em seus sentimentos, e o Canvas da Proposta de Valor, que conecta os fatores do perfil do consumidor com o perfil da solução (OSTERWALDER *et al.*, 2014).

O Mapa de Empatia é definido por OSTERWALDER (2014) como uma ferramenta simples e visual utilizada para entender a audiência dos produtos e serviços. A ferramenta é formada por seis quadrantes, devendo ser preenchida na seguinte ordem:

1. O que vê?

Quadrante responsável por captar os estímulos visuais que a *persona* recebe, respondendo às questões “Como é o mundo em que a *persona* vive?”, “Como são seus amigos?” e “O que é mais comum no seu cotidiano?”.

2. O que ouve?

Quadrante que capta as influências que a *persona* tem quanto ao seu meio de comunicação, no sentido do que ela escuta diariamente, sendo “Quais pessoas e ideias influenciam a *persona*?”, “Que são seus ídolos?”, “Quais suas marcas favoritas?” e “Quais produtos de comunicação consome?”.

3. O que pensa e sente?

Quadrante que capta as ideias que o produto ou serviço oferecido pelo negócio desperta na mente dos consumidores. Para isso deve-se pensar em “Como a

persona se sente em relação ao ambiente em que está inserido?”, “Quais são suas aflições?” e “Quais seus sonhos?”.

4. O que fala e faz?

Diz respeito ao consumo do produto ou serviço desde quando a *persona* toma a decisão de adquiri-lo. Para isso é preciso se atentar nas questões “Sobre o que a *persona* costuma falar?”, “Como essa *persona* age?” e “Quais seus principais hobbies?”.

5. Quais são suas dores?

Corresponde às dúvidas e obstáculos que a *persona* precisa superar para consumir o produto/serviço. Logo deve-se identificar “Do que a *persona* tem medo?”, “Quais suas frustrações?” e “Que obstáculos precisa ultrapassar para conseguir o que deseja?”.

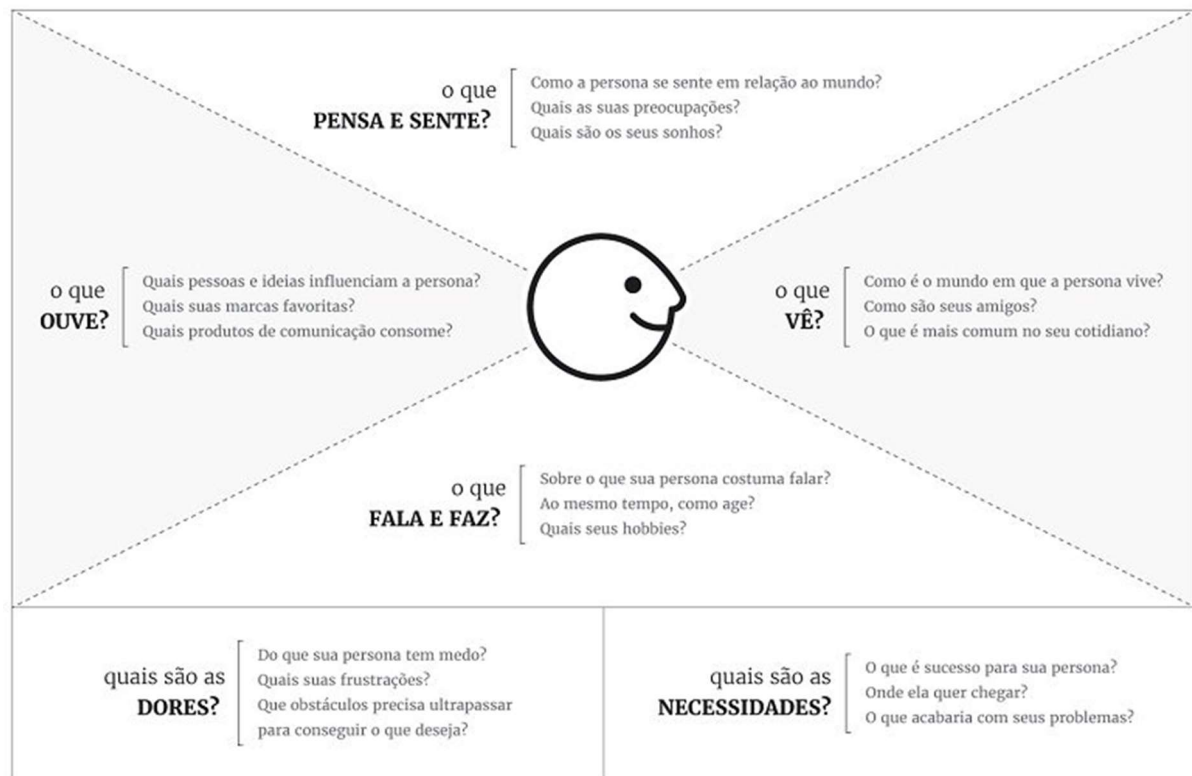
6. Quais são suas necessidades?

Quadrante que identifica o que se pode colocar em prática para surpreender seu público-alvo, questionando “O que é sucesso para sua *persona*?”, “Onde ela quer chegar?” e “O que soluciona seus problemas?”.

Com essa análise, segundo Resultados Digitais (2020), as campanhas e estratégias se tornam mais personalizadas e humanizadas, estreitando o relacionamento de forma verdadeira, a fim de fazer com que a *persona* se identifique com a empresa.

Figura 5 - Análise Mapa de Empatia

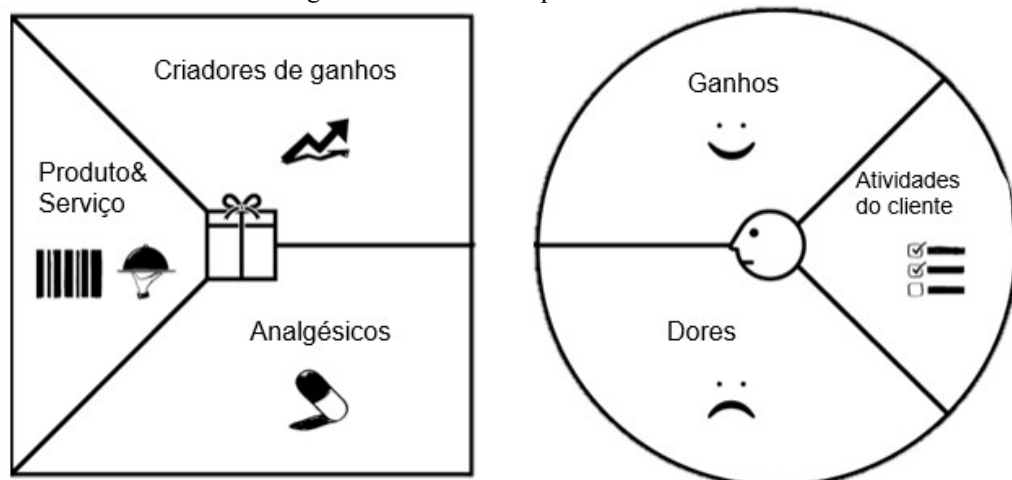
Nome: _____ Idade: _____



Fonte: Resultados Digitais (2021).

De acordo com o SEBRAE (2021) o Canvas da Proposta de Valor é fundamental para o auxílio na tomada de decisões e posicionamento do produto, alinhando as estratégias do micronegócio de acordo com a necessidade do consumidor, conforme a Figura 6.

Figura 6 - Canva da Proposta de Valor



Fonte: SEBRAE (2021).

O Canvas da Proposta de Valor apresenta dois blocos, onde o círculo representa o perfil do cliente, sendo o primeiro bloco a ser analisado, permitindo esclarecer a compreensão do cliente. O quadrado representa o mapa de valor descrevendo como se pretende criar valor para o cliente.

O perfil do cliente auxilia na descrição detalhada do segmento de cliente pela explicitação das respectivas sessões: ganhos, atividades do cliente e dores. Os ganhos são os resultados que os clientes desejam alcançar ou benefícios concretos que buscam. As atividades do cliente podem ser descritas como sendo as atividades que os clientes realizam, seja no trabalho ou na vida em geral e as dores são resultados indesejáveis, riscos e obstáculos relativos às tarefas dos clientes (OSTERWALDER *et al.*, 2014).

O segundo bloco, chamado de proposta de valor, é composto pelos segmentos de criadores de ganhos, analgésicos e produtos e serviços, o mapa de valor permite a descrição da proposta do produto ou serviço mais estruturado. No segmento criador de ganho é preciso detalhar como os produtos e serviços geram ganhos para o cliente, os analgésicos descrevem como os produtos e serviços aliviam as dores do cliente e os produtos e serviços lista-se aqueles que estão em torno da proposta de valor (OSTERWALDER *et al.*, 2014).

Essa ferramenta permite verificar o que os autores chamam de encaixe, que ocorre quando o mapa de valor coincide com o perfil do cliente, ou seja, os produtos e serviços da proposta de valor geram analgésicos e criadores de ganho importantes para o cliente, juntamente (OSTERWALDER *et al.*, 2014). A ferramenta de Canvas da Proposta de Valor deve ser alimentada baseada nos insumos coletados pela Pesquisa de Mercado para que as informações possam estar mais condizentes com a realidade da empresa.

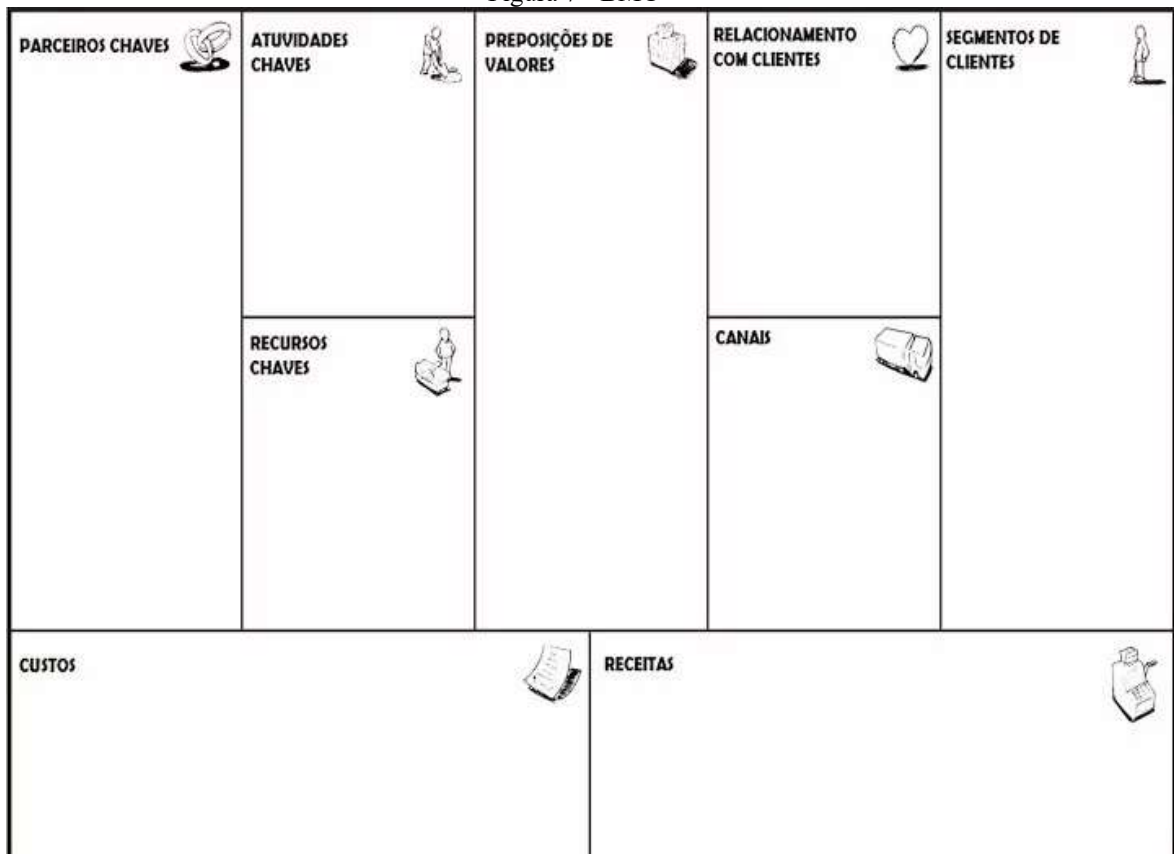
Para que o Planejamento Estratégico de *Marketing* esteja alinhado com os objetivos da empresa é necessário que o modelo de negócio seja claramente definido, para que o produto/serviço alcance o seu público-alvo de maneira harmônica, unindo a dor do cliente com sua devida solução.

2.3.3 Posicionamento e Estratégia

É importante que as empresas tenham de forma clara como conseguem gerar valor para seus clientes. Assim, (OSTERWALDER *et al.*, 2014), desenvolve uma ferramenta visual denominada *Business Model Canvass*, que propõe uma forma amplamente compreensível e inovadora, descrevendo a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte da corporação.

Para Bonazzi e Meirelles (2015), um modelo de negócio deve ser conjuntamente integrado às decisões estratégicas, operacionais e econômicas orientadas à obtenção de vantagem competitiva sustentável, o que torna a ferramenta do BMC ainda mais essencial para qualquer tipo de tomada de decisão por parte da organização.

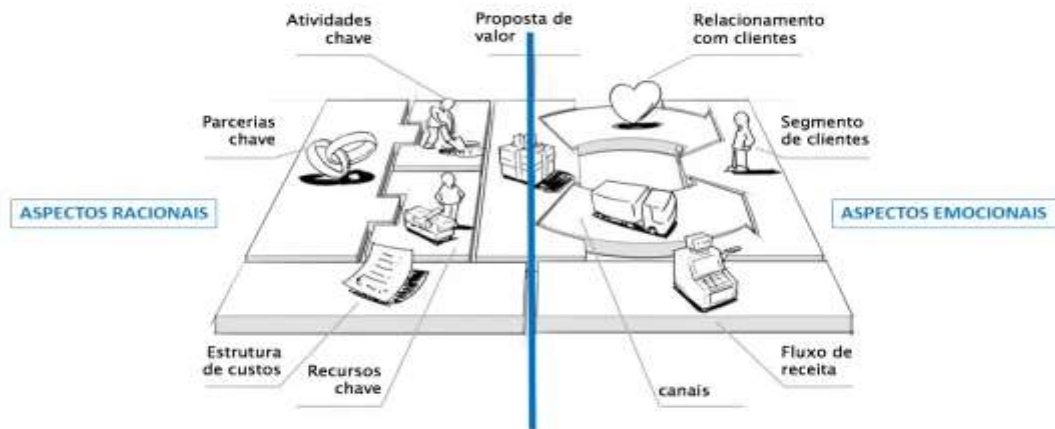
Figura 7 - BMC



Fonte: Adaptado de OSTERWALDER (2014).

O *Business Model Canvass*, também denominado como Modelo de Negócio Canvas tem como principal característica sua abordagem completa e simples para definir um Modelo de Negócio, dando oportunidade para que o empreendedor possa enxergar as nove principais variáveis de seu negócio, sendo elas: Segmento de Cliente, Proposta de Valor, Canais, Relações com Clientes, Fontes de Receita, Recursos Principais, Atividades-Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custos.

Figura 8 - Dinâmica do Modelo de Negócio



Fonte: Adaptado de OSTERWALDER (2014).

As nove variáveis podem ser divididas em questões emocionais e questões racionais. De acordo com SEBRAE (2021), o lado esquerdo é composto pelas questões racionais do negócio, sendo os blocos que correspondem a operacionalização da empresa. O lado direito é composto pelos aspectos emocionais do negócio sendo preenchido com a base lógica da empresa.

De acordo com o DTI Digital (2022), a estruturação do Modelo Canvas foi elaborada a fim de respeitar uma divisão natural do cérebro humano, onde o lado direito do cérebro responde pelas emoções e a esquerda pela razão. Assim os pontos-chaves do mapa são distribuídos de forma a manter atividades de cunho emocional do lado direito do mapa e todas as questões racionais do lado esquerdo.

Para desenvolver o *Business Model Canvass*, é preciso entender o que cada um dos nove tópicos traz de informação, começando pelo aspecto emocional, composto por cinco tópicos:

1) Segmento de Clientes: de acordo com SEBRAE (2021), é um bloco que define os diferentes grupos de organizações ou pessoas que uma empresa busca atender. É essencial que depois de definir o segmento de mercado que a empresa deseja atender, identifique-se qual a carência e como poderá ser suprida, destacando também o que não poderá ser suprido, definido assim o escopo de atuação da organização (OSTERWALDER, 2014);

2) Proposta de Valor: este bloco segundo SEBRAE (2021), descreve a razão pela qual os clientes irão optar pelo produto ou serviço que a organização oferece. Na Proposta de

Valor, a empresa deve-se definir quais são os benefícios ofertados pelo produto ou serviço ofertado.

De acordo com Osterwalder (2014) este é o motivo primordial pelo qual um cliente escolhe a empresa, e nele estão contidos os benefícios que a organização promete entregar. Existem alguns elementos que podem contribuir para a elaboração da proposta de valor de uma empresa, como: marca/status, design, eficácia, personalização, desempenho, preço, redução de custo, desempenho, novidade, redução de risco, etc;

3) Canais: este bloco deverá responder a seguinte pergunta “De que forma seus produtos ou serviços chegarão até os clientes?”. SEBRAE (2021) descreve o bloco de canais como a forma como o negócio se comunica, distribui e vende os produtos ou serviços, podendo-se definir um *mix* de canais de contato com os clientes. Nesta seção é possível definir a existência de alguns tipos de canais, como: vendas na *web*, lojas próprias e parceiras, atacado e equipe de vendas;

4) Relacionamento com clientes: o relacionamento com os clientes descreve a forma e os meios que a empresa vai estabelecer para criar e manter a relação com seus clientes. Essas relações podem variar de pessoais até automatizadas, com o objetivo de conquistar e reter os clientes, a fim de ampliar suas vendas (SEBRAE, 2021). Para Osterwalder (2014) podem existir três possíveis motivações para o aperfeiçoamento da relação da empresa para com seus consumidores, sendo eles a conquista de novos clientes, a ampliação das vendas e a retenção dos clientes atuais;

5) Fontes de Receita: As fontes de receita representam o dinheiro gerado pela empresa através de vendas dos produtos e serviços, consequentemente, sendo a forma com que será capturado esse valor (SEBRAE, 2021). É importante entender o quanto cada segmento de cliente está disposto a pagar pelo valor que o cliente pode gerar. Há uma série de modelos de receita que podem ser adotados e utilizados de forma conjunta ou isolada, tudo de acordo com o modelo de negócio da organização;

Finalizado o preenchimento do aspecto emocional, começa-se o levantamento de informações dos aspectos racionais do empreendimento, composto por quatro últimos blocos:

6) Recursos Principais: O componente de Recursos Principais detalha os recursos de extrema importância para fazer com que a organização funcione. Simples ou complexa, a organização necessita dessa estrutura para que seu negócio se torne viável. Nesta estrutura é preciso definir os elementos físicos, financeiros, intelectuais ou humanos para que o negócio seja operado (OSTERWALDER, 2014);

7) Atividades- Chave: Este elemento constitui nas ações primordiais para a geração de valor ao cliente. As atividades-chave estão inteiramente ligadas à sua produção, prestação de serviços ou tarefas administrativas. O importante é entender as principais atividades que precisam ser feitas para viabilizar ao seu cliente a proposta de valor (SEBRAE, 2021);

8) Parcerias Principais: O bloco de parcerias se refere a rede de parceiros e fornecedores que são aliados na otimização e redução de risco do negócio. Este tópico define a rede de *stakeholders* que sustentam a organização (OSTERWALDER, 2014);

9) Estrutura de Custos: A estrutura de custo determina quais os principais custos envolvidos na operação da empresa. Estes custos serão na grande maioria, oriundos dos blocos de recursos, parcerias-chave e atividades (SEBRAE, 2021);

Assim a ferramenta do *Business Model Canvas* pode auxiliar o Planejamento Estratégico de *Marketing* a criar e posicionar os produtos ou serviços em torno da real necessidade que o cliente possui, buscando uma constante geração de valor.

Após o levantamento de todos os dados sobre a empresa, a mesma deve estabelecer estratégias, objetivos e metas. As estratégias devem ser elaboradas visando a criação de uma melhor atuação no mercado, de acordo com o levantamento dos concorrentes, características do plano de negócio e da organização e por fim determinar os objetivos (SILVA *et al.*, 2011).

SEBRAE (2013) afirma que para uma estratégia bem-feita e completa, é necessário considerarmos o composto de *Marketing*, formado pelos cinco elementos essenciais:

- **Produto:** considerado um bem tangível ou intangível. O produto é o bem ofertado em uma transação comercial dispondo das características essenciais às necessidades do consumidor. Em geral o produto/serviço atravessa quatro estágios, onde cada um deles necessitam de uma estratégia diferente:

Quadro 2 - Fases do produto

(continua)

FASES	PRODUTO
Germinação	Fase em que o produto é apresentado ao mercado, onde as vendas iniciais crescem de forma lenta devido ao conhecimento dos clientes sobre o produto/serviço e seus benefícios antes de adquiri-lo. É preciso investimento para promoções e divulgação.

Quadro 3 - Fases do produto

(conclusão)

FASES	PRODUTO
Crescimento	Fase caracterizada pelo rápido crescimento da demanda e pela entrada de novos concorrentes. A ênfase principal é construir relacionamentos, fidelidades com clientes e fornecedores e sustentar o crescimento em vendas.
Maturidade	Quando o mercado encontra-se saturado. Vendas e, concorrentes e clientes começam a estabilizar e os lucros chegam ao ápice. O objetivo agora é maximizar os lucros e prolongar o ciclo de vida dos produtos/serviços. Ao final dessa etapa do ciclo os lucros começam a ter queda e os concorrentes lutam por fatias de mercado, iniciando uma guerra nos preços. Há necessidade de fortalecer programas de fidelização, prazos especiais de pagamentos, sorteios e premiações.
Declínio ou morte	Um produto que oferece um conjunto superior de benefícios substitui o antigo já presente no mercado. Assim as despesas de <i>Marketing</i> e as promoções deverão ser reduzidas nesse estágio e a fidelidade dos clientes e a indicação “boca a boca” serão os geradores de vendas mais significativos nas estratégias

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

SEBRAE (2013) ainda destaca que o ciclo de vida varia conforme o produto ou serviço comercializado. A atividade competitiva agressiva ou as mudanças no ambiente podem causar um declínio rápido nas vendas, sendo necessária atenção em como a empresa pode ampliar o mercado, descobrir novas formas de utilização e desenvolver novas ofertas.

- **Preço:** o preço é o quanto o produto/ serviço vale para o consumidor. Para o negócio, o preço ideal de venda é o que cobre os custos do produto/serviço e ainda proporciona um retorno a empresa. Os fatores determinantes do preço são:

Quadro 4 - Tipos de Preço

FATORES	PREÇOS
Posicionamento	O preço pode determinar o posicionamento da empresa. Algumas passam imagem de preços imbatíveis, outras trabalham um posicionamento de valorização dos produtos a partir de preços mais significativos, levando o status como ferramenta de compra.
Objetivos	Os preços podem ser fixados a partir dos objetivos, como alcançar um mercado de consumidores, enfrentar ou prevenir competição, maximizar lucro ou assegurar a sobrevivência.
Definição de preços dos novos produtos	A empresa pode utilizar a estratégia de fixar preços relativamente baixos para entrar no mercado em uma tentativa de obter uma fatia de mercado e expandir a demanda de seu produto/serviço.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

- **Praça:** a praça diz respeito a como será a operacionalização do negócio, podendo ser definido como a maneira que o produto será colocado à disposição do seu cliente. Neste terceiro P, deve ser levado em conta informações como localização, estrutura, canais de distribuição e relação com fornecedores que são determinantes para levar ao cliente o que ele necessita;
- **Promoção:** Esta etapa da estratégia tem a função de estimular a demanda interligando os produtos/serviços às necessidades e desejos dos clientes. A relevância principal nesta etapa está em atrair e reter a atenção do consumidor, informando-os a existência dos produtos com suas vantagens, onde e como obtê-los, além de reforçar a lembrança da necessidade dos clientes.
A promoção pode ser:

Quadro 5 - Tipos de Promoção

TIPOS DE PROMOÇÃO	OBJETIVOS
Venda pessoal	Possibilita uma comunicação mais humanizada onde o vendedor atende seus clientes visando influenciar a compra.
Propaganda	Objetiva consolidar e perpetuar a imagem da marca de uma empresa, mantendo o cliente informado através de inúmeras vertentes de mídia sendo TV, rádio, jornal etc.
Publicidade	Trabalha com a imagem da empresa disseminando informações positivas sobre o negócio com o desafio de superar uma imagem negativa, gerando uma maior credibilidade.
Promoção de vendas	Cria a necessidade imediata, enquanto a publicidade influencia as expectativas do consumidor.
<i>Marketing</i> de Patrocínio	Gera oportunidades para uma empresa dirigir sua comunicação para públicos específicos e altamente desejáveis.
Comunicação no ponto de venda	Objetiva a sinalização visual que influencia na decisão de compra através de displays, cartazes e outros materiais visuais.
<i>TeleMarketing</i>	Ter uma relação mais humanizada com o cliente através de telefonemas, conquistando e retendo-os estabelecendo um vínculo direto.
Internet	Permitir ao cliente maior conhecimento sobre o produto/serviço, além de proporcionar maior conhecimento a respeito da estrutura do negócio.
Políticas de Fidelização	Tem como foco principal reter e fidelizar a clientela do que buscar novos clientes, servindo como ferramenta promocional e fazer com que os clientes indiquem a marca.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

Com a estratégia trabalhada nos 4 pilares e analisadas, as metas devem ser compiladas para serem mensuradas a fim de observar o sucesso de sua implementação.

De acordo com Franklin (2006) para se implementar uma estratégia pode-se utilizar a ferramenta 5W2H, onde a mesma é compreendida em ações planejadas em vista as estratégias identificadas, de forma simples e contundente.

Araújo (2017) defende que p 5W2H auxilia nas decisões a serem tomadas para quem quer implementar um plano de ação bem elaborada, planejada e precisa. Lucinda (2016) define que para se estruturar o 5W2H devem ser respondidas sete perguntas, sendo elas:

- *What?* (O quê?);
- *When?* (Quando?);
- *Why?* (Por quê?);
- *Where?* (Onde?);
- *Who?* (Quem?);
- *How?* (Como?);
- *How Much?* (Quanto?).

Após estruturar a implementação das estratégias através do 5W2H deve-se definir quais são as métricas de controle das estratégias traçadas.

2.3.4 Métricas e controle

Na implementação e execução do planejamento estratégico de *Marketing*, a empresa deve transformar todos as estratégias em planos de ação que assegurem a execução dos mesmos. Porém para que a companhia consiga mensurar seus resultados, devem possuir meios de medir e controlar todos os planos de ação, identificando rapidamente os problemas encontrados (SILVA *et al.*, 2011).

Os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, realistas, desafiadores, harmoniosos e estabelecidos de comum acordo entre a administração e os profissionais de *Marketing* responsáveis pelo seu atingimento. Importante destacar que os objetivos de *Marketing* devem ser compatíveis com os objetivos estratégicos da organização (CAMPOMAR, 2005).

Neves (2005) afirma que qualquer processo de planejamento, objetivos e metas devem ser cuidadosamente estabelecidos, sendo a partir dos objetivos e metas propostos que as

estratégias para alcançá-lo serão traçadas. A falta de clareza nos objetivos pode comprometer todo o planejamento. Segundo Oliveira (2002), os objetivos possuem as seguintes finalidades:

- Fornecer um sentimento específico e adequado ao papel de cada colaborador na empresa;
- Dar consistência à tomada de decisão os diferentes executivos;
- Estimular o empenho e a realização baseada em resultados esperado;
- Fornecer a base para as ações corretivas e o controle.

Ao estabelecer os objetivos para o planejamento, Campomar (2005), afirma que é necessário que sejam considerados os aspectos: políticas e os objetivos da organização, o tipo de organização, o ramo de atividade e o que a organização se transformará no futuro. Com base nessas informações, é apresentada a relação dos objetivos referentes aos resultados, os quais constituem a especificação do que é pretendido pela organização.

Para Neves (2005), há etapas que podem ser utilizadas para definir os objetivos de forma concisa:

1. Os principais objetivos devem ser definidos e quantificados;
2. O nível de detalhamento deve ser grande para que estes possam ser observados no transcorrer do período vigente do planejamento;
3. Os objetivos de rede devem ser inseridos;
4. Após a definição dos objetivos, deve-se realizar a determinação das estratégias visando atingir os objetivos propostos.

Nesta etapa, as atividades que envolvem a projeção de vendas e lucros devem ser consideradas, envolvendo todos os integrantes do processo, desde o vendedor até os clientes.

Richers (2000) cita que qualquer previsão de vendas opera com dois tipos de variáveis: a dependente, que se refere às vendas, e as independentes, como população ou renda disponível, que são manipuladas, estatisticamente ou não, para servir de referencial para a variável dependente (venda). Logo, neste processo deve ser feito acompanhamento minucioso do orçamento e do controle do plano para que a empresa atinja os seus objetivos propostos.

A fim de compilar os objetivos para uma forma sucinta, (Marques *apud* Drucker, 2018) sugere a técnica SMART. Para traçar estes objetivos a empresa deve levar em conta o alinhamento da estratégia atual com a realidade vivida, podendo-se definir de forma mais abrangente e estratégica e outras em níveis mais específicos e quantificáveis.

A técnica SMART (DRUCKER, 2018) é desenvolvida com as seguintes especificidades:

- *Specific*: específico- determinado de forma clara o que se pretende fazer;
- *Measurable*: mensurável- quantificado o que se pretende alcançar;
- *Attainable*: alcançável- os objetivos devem ser realista, estabelecendo metas que são possíveis de aplicar;
- *Realistic*: realista- os objetivos devem ser realistas quanto aos recursos disponíveis;
- *Time*: temporal- é determinado um intervalo de tempo para que se alcance o objetivo requerido.

Após definir os objetivos, é preciso traçar, com clareza, os planos de ação, contendo as especificações das providências, prioridades e ações referentes a cada objetivo. Alguns autores se referem aos planos de ação como estratégias. Neves (2005) conceitua a estratégia como a base para a ligação da empresa com seu ambiente. O autor ainda defende que a função do *Marketing* estratégico é seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais, baseando-se na análise das necessidades que se pretende satisfazer.

Para Campomar (2005), o plano de ação ou estratégia deve ser composta pelas seguintes esferas:

- Definição e redefinição da estrutura de *Marketing*, envolvendo alterações de pessoal, atribuições de tarefas e responsabilidades por ações;
- Estratégias gerais de *Marketing* com um segmento a ser atingido e um público-alvo;
- Definição do composto de *Marketing*, onde devem ser claramente expostas as ações que se referem às variáveis controláveis de *Marketing* em relação ao seu *mix*;
- Atribuições e programação de recursos com orçamento de despesas, situação de lucros e perdas esperadas e um cronograma de ações e resultados.

Por fim, é preciso mensurar os resultados das metas para que o plano possa se tornar realidade. Esta última etapa visa minimizar o não alcance dos objetivos e, para isto, tem-se ferramentas que auxiliam o recolhimento de elementos estatísticos, dentre elas temos o *Google*

Analytics, Instagram for Business, relatórios do servidor *Marketing* entre outras, de acordo com seu objetivo específico (MARQUES, 2018).

Além disto, Marques (2018) orienta que a empresa deve definir um orçamento para o alcance de cada estratégia traçada no plano de ação, tendo um maior controle financeiro. Para que as análises continuem explicitando o andamento da evolução da empresa, é primordial que sejam realizados ajustes ao longo do tempo, para que a estratégia possa acompanhar a realidade vivida pelo empreendimento.

Campomar (2005) defende que o planejamento deve conter as condições para seu controle por meio de parâmetros que servirão para comparar os objetivos pretendidos com os realizados. Para o autor as métricas devem ser estipuladas para que se avaliar o alcance dos objetivos, sendo preciso *feedbacks* periódicos para que os planos de ação sejam reestruturados, alinhando-se novamente com o planejamento traçado.

De acordo com a Rock Content (2022b), há formas específicas e diretas de métricas que devem ser usadas para mensurar resultados e retornos de ações e estratégias de *Marketing* como:

- **Custo de Aquisição de Clientes (CAC):** essa é uma das métricas mais importantes, responsável pelo Custo de Aquisição de Clientes. Esta métrica resume o quanto é investido e o esforço demandado para encantar os clientes e torná-los fiéis à marca. Contabiliza-se os salários das pessoas envolvidas, custos com materiais de divulgação, assinaturas de *softwares*, anúncios etc. Nesta métrica o objetivo principal é ter o custo mais baixo. Para se calcular o CAC, deve-se levantar o custo total que a organização tem com as estratégias de *Marketing* e vendas, dividido pelo total de clientes obtidos no período, conforme a equação (Equação 1) de Rock Content (2022b):

$$CAC = \frac{\text{Total do custo com marketing e vendas}}{\text{Total de clientes obtidos}} \quad (1)$$

- **Retorno sobre Investimento (ROI):** O ROI é a métrica que tem o objetivo de estabelecer a relação entre o que foi investido e o que foi conquistado de lucro por parte do processo. Através dessa métrica é possível determinar quais planos de ação devem permanecer e quais podem ser revisados e alterados. A maneira

mais simples de se calcular o ROI é seguindo a fórmula (Equação 2) apresentada por Rock Content (2022b):

$$\text{ROI} = \frac{\text{Receita} - \text{Custos}}{\text{Custos}} \times 100 \quad (2)$$

- **Ticket médio:** o ticket médio é a métrica que aponta o valor que cada cliente gasta, em média, nos serviços/produtos da empresa, mensurando a *performance* de vendas. Essa métrica pode ser calculada com base na equação a seguir (Equação 3), conforme Rock Content (2022b):

$$\text{Ticket médio} = \frac{\text{Valor total em vendas}}{\text{Número de pedidos}} \quad (3)$$

- **Taxa de conversão:** métrica utilizada como termômetro para entender a eficiência da comunicação do *site* ou de uma página específica, entendendo como está o retorno de cada investimento. A taxa de conversão pode ser obtida pela equação abaixo (Equação 4), segundo Rock Content (2021):

$$\text{Taxa de conversão} = \frac{\text{Total de vendas}}{\text{Quantidade de visitantes}} \times 100 \quad (4)$$

- **Net Promoter Score (NPS):** O NPS é a métrica utilizada para avaliar o grau de de satisfação dos clientes. É realizado através de perguntas como dados de compra, indicações e outros indicadores positivos que contribuem para o crescimento da empresa. Esta análise possui uma escala de avaliação onde as notas 9 e 10, são promotoras (clientes que enxergam o valor no produto/ serviço e se sentem melhores por utilizá-las). Temos também as notas 7 ou 8, consideradas neutras (clientes não engajados com a empresa, estando passivamente satisfeitos, mas não leais) e por fim, os detratores, que são notas em uma escala de 0 a 6 (clientes insatisfeitos com o produto/serviço, onde sentem que adquiri-los só piorou a situação). Conforme Rock Content (2022b) o NPS pode ser calculado com base na Equação 5.

$$NPS = \frac{\text{Número de detratores} - \text{número de promotores}}{\text{Quantidade total de avaliações}} \times 100 \quad (5)$$

De acordo com McDonald (2002) o empreendedor deve estar atento também a uma série de armadilhas que possam impossibilitar o alcance dos objetivos traçados, principalmente ao se definir as métricas de gerenciamento dos planos de ação, como:

- Dar ênfase maior na análise do que no planejamento, levando a gerência a focar em técnica, desviando do foco principal que é o pensamento criativo sobre os objetivos, o posicionamento e a estratégia;
- Ter informações ao invés de decisões, onde há uma grande demanda por informações, mas pouca ênfase na tomada de decisões;
- Simplicidade, levando o plano do ano a ser apenas um pequeno desenvolvimento do que já foi feito ao invés de ser algo que levanta questões fundamentais;
- Interesses adquiridos, resultando na ênfase da manutenção do *status quo* e na defesa de receitas, consequentemente no prejuízo dos interesses da empresa.

Um erro comum que acontece em microempresas é ignorar as necessidades que o seu mercado transparece e focar nas referências de grandes marcas. Logo tais empresas, definindo suas estratégias, traçando os planos de ação de forma sucinta e mensurando os resultados, conseguem atender a seus *prospects*, aumentando sua visibilidade e credibilidade.

3. DESENVOLVIMENTO

O objetivo final deste trabalho, conforme explicitado na metodologia, é desenvolver um *framework* para microempreendedores desenvolverem um planejamento estratégico de *Marketing* que gerencie os 4 P's do *Marketing* de forma simples, buscando maximizar os resultados, reduzir a taxa de mortalidade dos micronegócios através de um direcionamento mais assertivo e perdas operacionais e financeiras.

Para Mattar (1994) as ações baseadas em dados são de extrema relevância para um planejamento estratégico de *Marketing*, atentando-se aos desejos e necessidades dos consumidores, ações dos concorrentes, a evolução do mercado, capacitações e recursos disponíveis pela empresa, evolução dos lucros e vendas e, por fim, o comportamento das variáveis ambientais, demográficas, econômicas etc.

Assim, este *framework* foi desenvolvido para se coletar e analisar o máximo de informações que possam auxiliar a montagem estratégica do planejamento de *Marketing* das microempresas. Kotler (2006) afirma que uma base de informações sólidas melhora na tomada de decisões estratégicas, avaliando e acompanhando as ações dos concorrentes, prevendo ameaças e falhas.

O *framework* conta com seis etapas, sendo elas: diretrizes da empresa, análise situacional, definindo o cliente ideal, estratégias, implementações e métricas, em que todas elas possuem o cliente como foco principal. A escolha do cliente como ponto focal é embasada no posicionamento de Kotler (2017) onde, segundo ele, o negócio precisa se adaptar à nova realidade e criar as marcas que se comportem como pessoas, sendo acessíveis e amáveis. As marcas centradas no ser humano tratam os consumidores como amigos, tornando-se parte integral de seu estilo de vida.

Para início do desenvolvimento do *framework* deve-se definir quais são as diretrizes presentes na empresa para conectar a organização com os clientes. Como Ferrel (2015) cita anteriormente é necessário definir os parâmetros de a razão do negócio existir (missão), onde esse micronegócio deseja estar nos próximos tempos (visão) e quais são suas crenças e prioridades (valores). Esta etapa visa alinhar o planejamento das ações com os pilares da empresa.

Como roteiro do *framework*, a segunda etapa é de levantamento de dados pois, como já citado por Campomar (2005), a análise situacional é a que irá possibilitar a realização do diagnóstico da microempresa, trazendo dados a fim de fornecer resultados mais claros e

mensuráveis. Além disso Neves (2005) reforça que a análise situacional engaja um levantamento de informações históricas, tendências e dimensionamento do mercado. Como ferramenta para a construção da base de dados e análise situacional é sugerida uma pesquisa de mercado, quantitativa ou qualitativa, a depender do micronegócio, identificando as informações pertinentes.

Para evoluir na construção do Planejamento Estratégico de *Marketing* Digital, o *framework* propõe como terceira etapa: a definição do cliente ideal para o micronegócio. A escolha da segunda fase teve como embasamento os argumentos de Webster Jr. (1992) no qual destaca que o processo de reconhecimento do cliente é o cerne de cada decisão estratégica de *Marketing*. Assim iremos segmentar os clientes em uma amostra menor com características homogêneas e como Resultados Digitais (2020) cita, utilizar o consolidado do Mapa de Empatia, a fim de traçar o cliente ideal ou *persona*.

A quarta etapa conecta os dados levantados na análise ambiental com a construção do cliente ideal da segunda etapa, desenvolvendo as estratégias de *Marketing* da microempresa. De acordo com SEBRAE (2013), uma estratégia de *Marketing* bem estruturada deve trabalhar os 4P's (produto, praça, preço, promoção) como citado no subitem (2.3.3), logo como construção de estratégias para cada produto/serviço, serão estruturadas estratégias que explorem este *mix* de *Marketing*.

Definida as estratégias é preciso implementá-las. Nesta etapa será utilizado a metodologia *SMART* para traçar os objetivos das estratégias, conjuntamente com a ferramenta de *5W2H* para executar sua implementação, buscando tornar a execução mais eficiente.

Após as estratégias estarem estruturadas, o presente trabalho buscará apontar possíveis métricas aderentes. Esta etapa foi pensada a fim de aplicar o argumento de Campomar (2005) afirmando que o planejamento estratégico de *Marketing* deve conter condições de controle para que seus objetivos possam ser comparados e avaliados. A presente seção apresentará métricas que possam ser usadas pelo microempreendedor a fim de proporcionar a aferição dos resultados das estratégias.

Para finalizar o uso do *framework* (Figura 9) todas as informações devem ser compiladas em um relatório a fim de servir como guia para o negócio.

Figura 9 - Framework de Planejamento Estratégico de *Marketing*.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.1 DIRETRIZES

Como primeiro desenvolvimento do *framework* a microempresa deve definir as diretrizes do negócio para que as estratégias estejam alinhadas com os seus pilares. De acordo com Ferrel (2015), é preciso definir os parâmetros de missão, visão e valores conforme citado no referencial teórico do presente trabalho.

Como missão, o trabalho considera o detalhamento da razão de ser da empresa e o que ela pode oferecer à sociedade, como visão o sonho que o negócio possui e sua visão de futuro e por fim, os valores que são os comportamentos e atitudes defendidos pela empresa.

Para tal definição o microempreendedor deverá preencher o seguinte quadro (Quadro 5):

Quadro 6 - Diretrizes do planejamento estratégico de *Marketing*

(continua)

DIRETRIZES	PONTOS DE CONSTRUÇÃO	DIRETRIZ DA EMPRESA
Missão	- Qual o principal benefício que seu negócio leva a seus clientes? - Por que o negócio existe?	
Visão	- Definir um horizonte de 3 a 5 anos e como gostaria que a microempresa estivesse ao final desse período. - Quais metas que a microempresa quer atingir?	

Quadro 7 - Diretrizes do planejamento estratégico de *Marketing*

(conclusão)

DIRETRIZES	PONTOS DE CONSTRUÇÃO	DIRETRIZ DA EMPRESA
Valores	• Por quais atitudes o negócio deve ser reconhecido/lembrado? • Essas atitudes poderiam se tornar seus valores?	

Fonte: Adaptado de Ferrel e Pride (2015).

De acordo com Ferrel e Pride (2015) é importante considerar a convergência entre as estratégias estabelecidas e as atuações de *Marketing*, assim definido as diretrizes do microempreendimento, é preciso segmentar seus clientes para atingir os propósitos traçados pelo negócio.

3.2 ANÁLISE SITUACIONAL DO MICROEMPREENHIMENTO

O segundo bloco refere-se a análise do meio externo e interno em que o micro empreendimento está inserido para determinar os caminhos do PEM e as decisões de sucesso para o negócio. Para tal análise, será usada a pesquisa de mercado como ferramenta que, segundo Kotler (2000), consegue coletar, analisar e apresentar de forma sistemática os dados e descobertas relevantes para o microempreendimento. Mattar (1994) ainda agrega afirmando que esse mecanismo liga o consumidor ao *Marketing*.

Como estrutura da pesquisa de mercado, será utilizado como guia o direcionamento proposto pelo SEBRAE (2013). A pesquisa primeiramente deve possuir um público-alvo para que seja aplicada. Como o *framework* já parte da existência do micronegócio no mercado com um planejamento estratégico de *Marketing* inexistente, o microempreendedor deverá aplicar a ferramenta de forma aleatória com um tamanho de amostra definido, conforme o ambiente em que o micro empreendimento está inserido, mesclando a abordagem quantitativa (quantificando o problema e entendendo sua dimensão) e qualitativa (entender aspectos subjetivos e comportamentais) (MINDMINERS, 2022).

Apesar do conhecimento já existente por parte do microempreendedor sobre seu negócio, é relevante que o mesmo faça uma pesquisa a fim de acompanhar as constantes mudanças existentes no mercado. Como solução, Mattar (2005) indica uma pesquisa de carácter

exploratório, sendo essa utilizada para prover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Logo é indicada para os primeiros estágios de investigação, quando o conhecimento e a compreensão do fenômeno, por parte do pesquisador, são poucos ou inexistentes.

Assim, baseado na pesquisa do SEBRAE (2013), a pesquisa será construída em três eixos, coletando as seguintes informações:

Quadro 8 - Eixos da pesquisa de mercado

(continua)

EIXO	OBJETIVO	O QUE DEVE SER ABORDADO?
Perfil do consumidor físico/jurídico	Conhecer os clientes e suas preferências de maneira a traçar ações eficientes para atraí-los, garantindo a compra, satisfação e fidelidade.	1. Identificar os clientes quando forem pessoas físicas: • Sexo; • Idade; • Estado civil; • Identidade de gênero; • Altura; • Peso; • Renda; • Profissão; • Nível de Escolaridade; • Classe social; • Hobbies; • Sonhos; • O que o deixa feliz? • o que o deixa triste? • Meios de comunicação mais utilizados; • Composição familiar; • Gasto familiar. 2. Identificar os clientes quando forem institucionais: • Ramo de atividade principal • Forma jurídica; • Natureza da empresa; • Razão social; • Classificação da empresa de acordo como faturamento; • Data de fundação; • Composição acionária; • Tempo de mercado; • Lucro anual; • Capacidade Instalada; • Quantidade de trabalhadores; • Localização.

Quadro 9 - Eixos da pesquisa de mercado

(continuação)

EIXO	OBJETIVO	O QUE DEVE SER ABORDADO?
Perfil do consumidor físico/jurídico	Conhecer os clientes e suas preferências de maneira a traçar ações eficientes para atraí-los, garantindo a compra, satisfação e fidelidade.	3. Identificar emoções e comportamentos: ● O que menos gosta de fazer? ● O que mais gosta de fazer? ● Quais mídias sociais mais utiliza? ● Qual o meio de informação que mais consome? ● O que o respondente gosta e não gosta ao adquirir um produto/serviço?; ● O que o influencia em uma compra?; ● Quais tipos de redes sociais possui?; ● Que tipo de entretenimento mais gosta? ● Quais meios de informação mais utiliza?; ● Qual o seu maior desafio? ● Sua maior frustração? ● O que é sucesso para o respondente? ● O que você gostaria de mudar em sua vida? ● Produtos/ serviços consumidos; ● Frequência de compra; ● Interesse por lançamentos; ● Volume de compra; 4. Identificar variáveis que motivam a compra: ● Produto (variedade, qualidade e disponibilidade); ● Preços (preços, formas de pagamento, descontos, promoções e fidelidades); ● Estrutura (limpeza, disposição dos produtos e formas de entrega); ● Localização (proximidade, frete e tempo de entrega); ● Atendimento (rapidez, qualidade e uniformidade); ● Formas de divulgação (mídia utilizada e frequência); ● Fatores que influenciam a recompra. Quais os meios de pagamento mais utilizados?
Concorrência	Conhecer os concorrentes, seus pontos fortes e fracos e suas ações na região.	1. Identificar os principais concorrentes que os respondentes conhecem (concorrentes do mesmo ramo, bairro, cidade e região); 2. Pontos fortes e fracos dos concorrentes indicados; 3. Qual o tipo de contato que o respondente tem com os concorrentes? (mídias sociais, propagandas, conhecidos etc.);

Quadro 10 - Eixos da pesquisa de mercado

(conclusão)

EIXO	OBJETIVO	O QUE DEVE SER ABORDADO?
Concorrência	Conhecer os concorrentes, seus pontos fortes e fracos e suas ações na região.	1. O que motiva o cliente a comprar do concorrente?
Microempresa	Conhecer o microempreendimento trabalhado no <i>framework</i> através da perspectiva dos respondentes.	1. Qual produto/ serviço da microempresa o respondente mais consome? 2. Qual a qualidade mais evidente do produto/serviços? 3. O que mais o desagrada? (levando em consideração o produto/serviço) 4. O que faria você adquirir um produto/serviço do microempreendimento? 5. O quanto o respondente pagaria pelo produto/serviço do microempreendimento? 6. Qual o diferencial do microempreendimento enxergado pelo respondente?

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

Importante destacar que a pesquisa utiliza tópicos que levam como referência um guia apresentado pelo SEBRAE (2013). O microempreendedor pode ainda acrescentar questões que julga pertinentes para a coleta de informações que tragam insumos.

Como o *framework* direciona microempreendimentos para o *Marketing* digital, objetivando acompanhar a evolução do *Marketing*, a Rock Content (2023) ainda acrescenta que além da pesquisa de mercado aplicada ao público, o microempreendedor pode usar análises de plataformas que podem acrescentar informações a ela, como:

- *Buzzsumo*: para analisar as campanhas e conteúdos produzidos nas mídias sociais pelos concorrentes, permitindo monitorar as publicações;
- *Website Grader*: faz um comparativo do *site* do microempreendedor com o *site* dos concorrentes levantados pelos respondentes;
- *Reclame Aqui*: *site* com dados de avaliações e *feedbacks* de clientes para as empresas.

Kotler (2017) afirma que à medida que os consumidores se tornam mais conectados, o tempo passa a ser mais escasso em suas vidas. Assim, eles escolhem marcas que ofereçam

conveniência no acesso e nas transações, tornando sua experiência agradável e prática. Logo, quando se faz análises das plataformas digitais, o empreendedor deve se atentar em informações de identidade visual, didática dos *sites* e publicações, formato intuitivo apresentado, formas com que o conteúdo é exposto, como os usuários interagem com o meio, formas de exposição do produto/serviço, linguagem utilizada, avaliações dos produtos/serviços, *feedback* dos clientes, etc - todas as informações que tornam a aquisição do produto/serviço satisfatória.

Definida a estrutura da pesquisa de mercado, SEBRAE (2013) indica como próximo passo a definição do meio de aplicação da pesquisa. Assim, o microempreendedor deverá escolher qual a forma de veiculação de sua pesquisa, de modo que atinja os respondentes de forma rápida e coerente.

Rock Content (2022b) destaca que colocando os formulários em plataformas digitais como *site*, redes sociais e *blogs*, o microempreendedor já possui uma fonte mais enriquecida de resposta, visto que os usuários respondentes já possuem algum tipo de interesse, empatia ou curiosidade no negócio. Assim, a instituição indica formulários *online*, caso não possua os meios supracitados para a aplicação da pesquisa, indicando *sites* como Typeform, SurveyMonkey, Google Forms e o Forms da Microsoft.²

O SEBRAE (2013) ainda acrescenta em formato de e-mails, telefonemas, ou de forma presencial para perguntas mais qualitativas, cuja a resposta não seja apenas de múltipla-escolha e sim coletando as percepções sobre o comportamento do consumidor, como entrevistas em ruas e bairros. Definida a forma de aplicação, o empreendedor deve identificar qual o tamanho da amostra de respondentes ideal para ter insumos considerados elegíveis.

Para definir o tamanho da amostra a ser abordada por uma pesquisa por amostragem, o SEBRAE (2013) defende como necessário conhecer os conceitos:

- **Tamanho da população:** o universo em que a pesquisa será aplicada. Vai depender do tamanho de mercado que o microempreendimento atende. As redes sociais e *sites* possuem análises que já podem dar uma estimativa do tamanho da sua população, podendo ser a nível municipal, estadual ou nacional. Quanto maior for a população abrangente, maior será sua amostra;
- **Margem de erro:** identifica a variação dos resultados de uma pesquisa. Um erro amostral vai depender do grau de confiabilidade que o ramo do micro

² <https://www.typeform.com/>; <https://pt.surveymonkey.com/>; <https://docs.google.com/forms/>; <https://www.microsoft.com/pt-br/69>

empreendimento necessita, como por exemplo, se o produto pesquisado for um medicamento, deverá ser adotado o menor % de erro amostral possível;

- **Distribuição da população:** quanto menos variada for a população, menor é a amostra necessária;
- **Nível de confiança da amostra:** uma porcentagem que revela o quão confiáveis os resultados são.

Após o conhecimento dos termos estatísticos (SEBRAE, 2013), deve-se definir o tamanho da amostra. Na tabela abaixo são demonstrados eixos para a escolha do tamanho da população, o % de erro amostral requerido e o grau de variação da população por parte do microempreendimento, em um nível de confiança de 95%. Quando o espaço amostral for considerado homogêneo, o microempreendedor deverá adotar, split 80/20 ou, quando sua população for heterogênea, split 50/50. Quando não se tem uma noção do grau de homogeneidade, o SEBRAE (2013) afirma que o microempreendedor deve considerar sua amostra como heterogênea (split 50/50).

Figura 10 - Espaço Amostral 1

POPULAÇÃO	ERRO AMOSTRAL = +/- 3%		ERRO AMOSTRAL = +/- 5%		AMOSTRAL = +/- 10%	
	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61

Fonte: SEBRAE (2013).

Figura 11 - Espaço Amostral 2

POPULAÇÃO	ERRO AMOSTRAL = +/- 3%		ERRO AMOSTRAL = +/- 5%		AMOSTRAL = +/- 10%	
	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20
50.000	1.045	674	381	245	96	61
100.000	1.056	678	383	245	96	61
1.000.000	1.066	678	383	245	96	61
100.000.000	1.067	683	384	246	96	61

Fonte: SEBRAE (2013).

Como exemplo, podemos citar um negócio que deseja aplicar uma pesquisa de mercado a nível municipal, onde sua população é em torno 10 mil habitantes e o não possui a identificação do tipo de cliente que atende. Logo, este microempreendedor irá identificar a população de 10.000, a nível amostral +/- 10% (visto que seu negócio não é de grande risco) com split 50/50 (heterogêneo), obtendo uma amostra de 95 respondentes necessários para sua pesquisa ser validada (SEBRAE, 2013).

Figura 12 - Demonstração Espaço Amostral

POPULAÇÃO	ERRO AMOSTRAL = +/- 3%		ERRO AMOSTRAL = +/- 5%		AMOSTRAL = +/- 10%	
	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20	SPLIT 50/50	SPLIT 80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61

Fonte: SEBRAE (2013).

Aplicada a pesquisa de mercado conforme seu tamanho amostral, é necessário compilar todos os dados. Para SEBRAE (2013), este relatório deve ser elaborado de forma visual, por meio de construções no Excel ou programas de análises e interpretação de dados.

Para isso, cada eixo trabalhado na pesquisa de mercado deve ser construído a fim de construir informações com base nas respostas coletadas.

Assim, no eixo do perfil do consumidor, podemos identificar qual o maior percentual quanto a características dos respondentes, se o seu microempreendimento atende mais mulheres de 30 a 35 anos, donas de casa, solteiras, com uma renda mensal de R\$ 3 mil reais mês, ou até mesmo homens de 18 a 20 anos, estudantes, sem renda mensal, por exemplo. Os dados obtidos devem ser cruzados e interpretados a fim de obter o maior número de insumos possíveis a respeito dos cenários internos e externos.

Para ajudar na organização dos dados quanto à análise interna e externa da pesquisa, será utilizada a ferramenta de análise SWOT a fim de sintetizar as informações, de forma a identificar os aspectos internos e externos para a estruturação das estratégias. Marques (2018) ainda apresenta no trabalho todas as informações trabalhadas em cada quadrante, logo, aplicando os conhecimentos já abordados, o *framework* irá direcionar as respostas coletadas na pesquisa de mercado, para os quadrantes da matriz.

Começando pela análise interna, no primeiro quadrante, o microempreendedor deve responder por quais motivos os respondentes escolhem seus produtos/serviços, descrevendo detalhadamente se é por vantagem tecnológica, forma de abordagem dos clientes, qualidades e formas de distribuição do produto/serviço, educação e competência dos funcionários, preços acessíveis, programas de incentivo ao consumo, cultura da empresa e todos os outros aspectos que o microempreendimento já possui como vantagem interna (MARQUES, 2018).

Ainda na análise interna, mas no quadrante sobre fraquezas, deve-se preencher com todas as informações que fizeram com que o cliente escolhesse a concorrência podendo sê-los atendimento ineficiente, preços elevados, falta de abordagem assertiva nas redes sociais, produtos/serviços despadronizados, demora na entrega do produto e todas as informações que os respondentes deram como *feedback* construtivo na pesquisa de mercado (MARQUES, 2018).

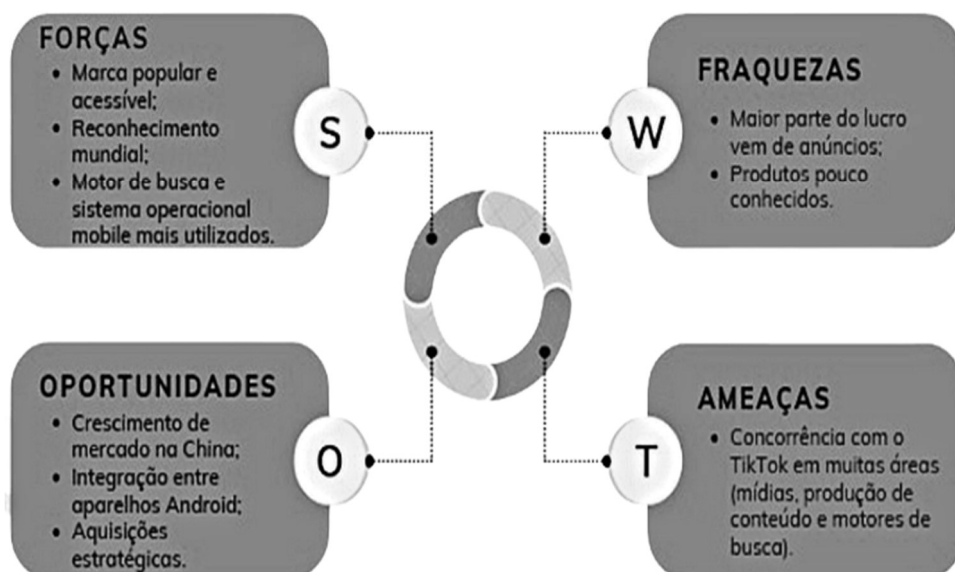
Partindo para análise externa, o microempreendedor deve identificar todas as informações com as quais o meio externo pode agregar ou defasar seu negócio. No caso das oportunidades, a exemplo de preço mais em conta que os concorrentes, *sites* e mídias sociais que gerem engajamento, possíveis tecnologias que os concorrentes ainda não abordam ou abordam de forma ineficiente, promoções que o mercado não consiga competir, conteúdos que informem o cliente sobre seus produtos de forma harmônica, treinamentos de atendimento individualizado para os colaboradores da empresa e todos os outros quesitos que fazem com que o microempreendimento esteja a frente de seus concorrentes (MARQUES, 2018).

As ameaças são todas as informações que os respondentes destacaram como ponto positivo dos concorrentes e o porquê deles escolherem a concorrência e não o seu produto, podendo ser localização, falta de conhecimento sobre seu negócio, questões políticas e tributárias que possam fazer com que seu negócio retroceda, questões trabalhistas, imagem inadimplente perante aos consumidores, descaso com clientes, o não acompanhamento das tendências tecnológicas, alterações culturais etc. Aqui deve ser colocado todas as informações que a pesquisa deu de insumo e que pode afetar drasticamente o micronegócio (MARQUES, 2018)

Como exemplo de matriz SWOT (Figura 13) para mercados digitais, Voitto (2020) traz a completude de uma análise feita em relação à empresa Google.

Figura 13 - SWOT destrinchada

Análise SWOT do Google



Fonte: Voitto (2023).

Além de definir as análises realizadas através da matriz *SWOT*, os Administradores.com (2022) defendem que há como explorar as análises levantadas anteriormente através do cruzamento dos quadrantes abordados na mesma, podendo ser:

- Estratégia Ofensiva (pontos fortes + oportunidades);
- Estratégia Confronto (pontos fortes + ameaças);

- Estratégia Reforço (pontos fracos + oportunidades);
- Estratégia de Defesa (pontos fracos + ameaças).

Após este levantamento, deve-se definir o cliente ideal para tornar as estratégias mais assertivas e eficazes, introduzindo o cliente como centro das decisões estratégicas.

3.3 DEFINIÇÃO DO CLIENTE IDEAL

Como interpretação de dados da pesquisa de mercado, a autora, baseada na argumentação anterior de Falcão (2019), escolhe a definição do cliente ideal como o início da construção das estratégias a serem traçadas. Além disso, de acordo com os autores supracitados em segmento de clientes, o micronegócio deve complementar sua segmentação de mercado com a definição da *persona*, otimizando os esforços e maximizando os resultados (RESULTADOS DIGITAIS, 2019).

Durante a construção e aplicação da pesquisa de mercado, os respondentes foram interrogados no eixo perfil do consumidor físico/jurídico sobre seu perfil, suas preferências e percepções para que assim o micronegócio possa entender as necessidades pontuais dos consumidores (RESULTADOS DIGITAIS, 2021). Para isso, o espaço amostral da pesquisa será afunilado até a definição da *persona*.

O *framework* começa com a definição do seu público-alvo. Para isso, o microempreendedor deve escolher qual a natureza do seu público-alvo de acordo com as respostas das pesquisas (SEBRAE, 2013), podendo se referir-se a uma pessoa física ou jurídica,

Para isso, o microempreendedor deverá compilar os dados da pesquisa, preenchendo o quadro abaixo (Quadro 7), baseado na segmentação de Falcão (2019), da seguinte maneira:

Quadro 11 - Definição de Público-Alvo (Pessoa Física e Pessoa Jurídica)

FATORES	VARIÁVEIS	RESPOSTAS DA PESQUISA
GEOGRÁFICOS	País	
	Regiões	
	Cidades	
	Bairros	
DEMOGRÁFICOS	Sexo	
	Idade	
	Renda	
	Nível de Escolaridade	
PSICOGRÁFICOS	Estilo de vida (hobbys, o que mais gosta de fazer no tempo livre?, o que não gosta de fazer?, o que o deixa aborrecido? O que o deixa feliz?, sonhos etc.	
COMPORTAMENTAIS	Ocasões de compra	
	Hábitos de consumo	
	Meios de comunicação que mais utiliza?	
	Benefícios procurados pelos consumidores	
	O que o faz ter fidelidade em um produto/serviço?	
	O que mais o influencia na hora da compra?	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quadro 12 - Definição de Público-Alvo (Pessoa Jurídica)

FATORES	VARIÁVEIS	RESPOSTAS DA PESQUISA
GEOGRÁFICOS	País	
	Regiões	
	Cidades	
	Bairros	
CARACTERÍSTICAS GERAIS	Ramo de Atividade	
	Serviços e Produtos oferecidos	
	Número de empregados	
	Filiais	
	Tempo de atuação de mercado	
COMPORTAMENTAIS	Ocasões de compra	
	Hábitos de consumo	
	Benefícios procurados	
	Fator decisivo para uma compra	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Compreendido e preenchido os dados, o *framework* conseguiu direcionar o microempreendedor a afunilar sua amostra, reconhecendo sua segmentação de mercado baseados nas etapas de reconhecimento das necessidades, atratividade, rentabilidade e posicionamento já defendidos por Kotler (2006). O autor ainda cita que uma estratégia de *Marketing* deve reconhecer o lado humano de seus clientes de acordo com a sociabilidade, emocionalidade, personalidade, moralidade e intelectualidade.

Desta forma, o *framework* complementa a etapa de idealização do cliente com a ferramenta de Mapa de Empatia citada anteriormente, restringindo ainda mais as informações de definição de público-alvo, buscando identificar seu cliente com base em seu aspecto emocional e comportamental. (RESULTADOS DIGITAIS, 2021)

Com esse objetivo, a completude do mapa de empatia será baseada na didática já estabelecida pelo SEBRAE (2019). De acordo com o afunilamento da segmentação de clientes, é preciso personificar as informações.

Além disso, é preciso fazer um breve resumo de acordo com as respostas subjetivas coletadas pela pesquisa, sobre características comportamentais homogêneas (com maior número de insumos parecidos). Para os clientes pessoa jurídica, deve-se seguir a mesma didática a base de dados levantados na segmentação, porém respondendo informações diferentes (SEBRAE, 2019).

Quadro 13 - *Persona*

PERSONA FÍSICA/JURÍCA
Nome:
Idade:
Estado civil:
Profissão:
Grau de Escolaridade:

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após traçar o perfil da *persona*, sendo física ou jurídica, o próximo passo, segundo a Resultados Digitais (2021) é reconhecer suas percepções. Para isso, baseado no Mapa de Empatia com suas respectivas etapas citadas no presente trabalho, deve-se responder às seguintes perguntas de acordo com as respostas subjetivas dos respondentes através de ligações ou um campo de pergunta aberta indicando, hábitos, motivações e emoções:

Quadro 14 - Identificando emoções e comportamentos

(continua)

PERGUNTAS	INSUMOS QUE DEVEM SER COLETADOS
O que vê?	• Como é o cotidiano? • Como são seus amigos? • Como é o mundo que a <i>persona</i> vive?
O que ouve?	• Quais ideias influenciam? • Quais marcas favoritas? • Quais produtos de comunicação consomem?
O que pensa e sente?	• Quais são suas aflições? • Quais os seus sonhos? • Como se sente no ambiente inserido?

Quadro 15 - Identificando emoções e comportamentos

(conclusão)

PERGUNTAS	INSUMOS QUE DEVEM SER COLETADOS
O que fala e faz?	• Como a <i>persona</i> age? • Como costuma falar? • Quais seus hobbies?
Quais suas dores?	• Que obstáculos deve ultrapassar? • Do que a <i>persona</i> tem medo? • Quais suas frustrações?
Quais suas necessidades?	• O que é sucesso para a <i>persona</i>? • O que soluciona seus problemas?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Agora que já se conhece a *persona* do micronegócio com todas as características, é vantajoso que o produto/serviço converse com as necessidades e dores do cliente, facilitando o cliente na tomada de decisão SEBRAE (2021). Dessa maneira, o *framework* avança com a etapa de unir as informações elaboradas para identificar o cliente ideal com o micronegócio, a fim de traçar estratégias que impactem, atinjam e retenham seus clientes.

Como citado anteriormente por SEBRAE (2021) a ferramenta do Canvas da Proposta de Valor auxilia para o alinhamento das estratégias do micronegócio com a necessidade do consumidor. Assim como próximo passo, o microempreendedor deve preencher a seguinte tabela que destrincha essas informações, servindo como guia para as criações das estratégias:

Quadro 16 - Análise do Canvas da Proposta de Valor

(continua)

PERSONA	PERSONA DA EMPRESA	NEGÓCIO	NEGÓCIO DA EMPRESA
Ganhos	- Quais economias fariam o cliente feliz? - Quais níveis de qualidade eles esperam? - O que os clientes mais procuram? - O que tornaria a vida dos clientes mais fácil?	Criadores de Ganho	- O produto/serviço proporciona economia que seu cliente precisa? - O produto/serviço simplifica a vida do cliente? - O produto/serviço reflete nos sonhos do cliente?

Quadro 17 - Análise do Canvas da Proposta de Valor

(conclusão)

PERSONA	PERSONA DA EMPRESA	NEGÓCIO	NEGÓCIO DA EMPRESA
Dores	- O que faz seus clientes se sentirem mal? - O que mantém seus clientes acordados a noite? - Quais erros comuns os clientes cometem? - Quais consequências sociais negativas seus clientes temem?	Analgésicos	- O produto/serviço melhora o estado emocional de seu cliente? - Ajuda seus clientes a dormir melhor? - Limita ou erradica erros comuns que os clientes possuem?
Tarefas do cliente	- O que seu cliente não pode viver sem realizar? - O que pode auxiliar o cliente a cumprir suas tarefas? - Como suas atividades e objetivos mudam perante os contextos em que está inserido?	Produtos e serviços	Os produtos/ serviços que geram ganho, aliviam a dor e sustentam a criação de valor para o cliente.

Fonte: SEBRAE (2021).

A próxima etapa tem por finalidade explorar a proposta de valor que a ferramenta do *Business Model Canvas* apresenta como a descrição da razão pela qual os clientes optem pelo produto/ serviço que o negócio oferece. As etapas de construção de estratégias, que serão apresentadas posteriormente, abordarão elementos que, segundo Osterwalder (2014), fazem parte da composição da proposta de valor, sendo eles: Marca/status, design, eficácia, personalização, desempenho, preço, redução de custo, desempenho, novidade, redução de risco, etc.

3.4 ESTRATÉGIAS

Como interpretação de dados da pesquisa de mercado, a autora, baseada na argumentação anterior de Falcão (2019), escolhe a definição do cliente ideal como o início da construção das estratégias a serem traçadas, acompanhando a evolução do *Marketing*

(KOTLER, 2019). Além disso, de acordo com os autores supracitados em segmento de clientes, o micronegócio deve complementar sua segmentação de mercado com a definição da *persona*, otimizando os esforços e maximizando os resultados (RESULTADOS DIGITAIS, 2019).

De acordo com SEBRAE (2013), referenciado há alguns capítulos acima, uma estratégia de *Marketing* bem-feita trabalha todo o *mix* de *Marketing*, envolvendo os 4P's. Desse modo, o *framework* guiará o leitor a fim de explorar todo o *mix*, envolvendo a *persona* já definida e informações propostas pela pesquisa de mercado.

3.4.1 Produto

Começando pelo produto, a primeira etapa visa tornar os produtos mais atraentes, explorando suas características a fim de encantar os clientes e torná-los mais competitivos. Para tal estratégia, o micronegócio deve identificar em que estágio encontra-se seu produto conforme citado por SEBRAE (2013) no referencial teórico.

Abaixo, o empreendedor deve identificar a fase do seu produto, onde o período de duração não é possível determinar, conforme as informações de Romeiro Filho (2010):

Quadro 18 - Estágios do produto

ESTÁGIO	INTRODUÇÃO AO MERCADO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO OU MORTE.
Características	Quando um produto é apresentado ao mercado.	O produto é aceito pelo mercado e os lucros começam a crescer.	Período de baixo crescimento das vendas e lucros estáveis.	O produto deixa de atrair a atenção dos consumidores e suas vendas começam a cair.

Fonte: Adaptado de Romeiro Filho (2010).

Assim, de acordo com a identificação da fase em que o produto/ serviço se encontra, o microempreendedor poderá utilizar as algumas oportunidades de crescimento de acordo com a sua necessidade. Para isso o microempreendedor deve identificar se o seu produto já é um produto existente no mercado ou um produto novo que será colocado ao mercado, se o mercado para aquele produto já existe ou as pessoas ainda não possuem ciência da necessidade daquele

produto/serviço. Cruzando-se os dados podemos obter a oportunidade de crescimento e seu respectivo objetivo.

Como exemplo, pode-se citar um microempreendedor que vai colocar um novo produto em seu negócio, que sacia a necessidade dos seus clientes já existentes. Assim ele deve procurar por novos produtos, na coluna “Produto” e mercados existentes na coluna “Mercado”, assim sua oportunidade de crescimento será referente a Desenvolvimento de Produtos, com o objetivo de: “Desenvolver novos produtos para um mercado que já atua de acordo com hábitos e segmentação de clientes”, conforme o Quadro 13:

Quadro 19 - Oportunidades de crescimento

OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO	PRODUTO	MERCADO	OBJETIVO
Penetração de mercado	Já existentes no mercado	Mercados Existentes	Ampliar negócio, vendendo mais produtos.
Desenvolvimento de mercado	Já existentes no mercado	Novos mercados	Descobrir novas formas de usabilidade do produto já trabalhado na empresa.
Desenvolvimento de produtos	Novos produtos	Mercados Existentes	Desenvolver novos produtos para um mercado que já atua de acordo com hábitos e segmentação de clientes.
Diversificação de produto	Novos produtos	Novos mercados	Desenvolver novos produtos para novos mercados

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013).

É importante levar em consideração as informações levantadas na matriz SWOT, onde o microempreendedor pode explorar os aspectos internos e externos para alimentar a oportunidade de crescimento escolhida acima, além de todas as características emocionais e físicas trazidas na definição da *persona*. Como exemplo, a matriz SWOT, ao compilar os dados da pesquisa de mercado, pode levantar oportunidades de usabilidade dos produtos que o

microempreendedor ainda não havia explorado e que atenda a uma dor da *persona*, gerando uma nova forma de explorar o mercado de uma região específica ou com características socioeconômicas semelhantes.

Assim para a construção das estratégias é preciso definir qual é o estágio em que o produto se encontra, identificando qual a forma de crescimento escolhida, explorar os pontos fortes, fracos e oportunidades que oferecem, reduzindo a ameaça e explorando, conjuntamente como este produto/ serviço pode sanar uma dor ou necessidade da sua *persona* (Quadro 14).

Agora deve-se explorar quais são as oportunidades que o produto/serviço gera para minimizar as ameaças e as fraquezas, identificando qual o seu diferencial, suas funcionalidades e qualidades que fará com que o cliente se encante pelo produto/serviço baseado em suas dores e necessidades.

Quadro 20 - Descrição da estratégia de produto

PRODUTO		
PRODUTO/SERVIÇO	DESCREVA A ESTRATÉGIA	
	QUALIDADES DO PRODUTO	RESUMO
	ESTÁGIO DE VIDA DO PRODUTO	
	DIFERENCIAL DO PRODUTO	
	OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO ESCOLHIDA	FUNCIONALIDADES

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Definida a estratégia para o produto/serviço de acordo com a todas as variáveis consideradas importantes para encantar e reter os clientes, é preciso analisar a próxima etapa da estratégia, o preço.

3.4.2 Preço

Segundo a Resultados Digitais (2021) há diversas estratégias para a precificação, sendo que a escolha ideal varia de acordo com o tipo de solução oferecida, metas de crescimento da empresa e mercado de atuação. Ainda acrescenta que para determinar uma estratégia de

precificação é preciso conhecer o negócio a fundo, como já realizado nas etapas de análise situacional e definição do cliente ideal.

Assim para definir os preços dos produtos/serviços oferecidos pelo micronegócio, levando em consideração os aspectos internos e externos, deve-se analisar as seguintes variáveis:

Quadro 21 - Variáveis de estratégia de preço

VARIÁVEIS	COMO?	SUGESTÕES DA AUTORA
Objetivos da empresa	Deve-se criar estratégias que aumentem as vendas ou dificulte a entrada de novos concorrentes.	Observar de acordo com o posicionamento da matriz SWOT quanto aos concorrentes, identificando qual estratégia utilizar.
Consumidores	Disposição do público para adquirir o produto/serviço.	Analisar na etapa anterior de segmentação de mercado: - Localização evidente do público-alvo; - Disposição do preço a pagar - Fatores que influenciam na fidelidade dos clientes.
Custos	Ter a disposição os gastos fixos e a margem de contribuição (ganho obtido de cada unidade vendida).	A microempresa deve levantar todos os custos (fixos/variáveis) referentes ao produto/serviço e levantar sua margem de contribuição.
Concorrência	Conhecer os diferenciais dos produtos/serviços.	Levantar os principais concorrentes apresentados na pesquisa de mercado e analisar o que eles possuem de diferencial que fazem com que a concorrência os escolham e comparar com os fatores que os clientes escolhem os seus produtos/serviços.

Fonte: Adaptado de Resultados Digitais (2021).

Analisando todas as variáveis acima, SEBRAE (2013) afirma que o planejamento deve escolher quais estratégias de preço traçar podendo usar:

1. Preços promocionais;
2. Preços por segmentos diferentes, como descontos para estudantes, idosos etc.

3. Preços por regiões geográficas que pode levar em conta todos os gastos envolvidos na cadeia de valor até o produto chegar o cliente, variando conforme as regiões em que o produto/ serviço está sendo comercializado;
4. Preços por sazonalidades que podem variar conforme as estações do ano, meses ou até datas comemorativas;
5. Preços personalizados variando de acordo com o perfil de compra do consumidor e suas especificações;
6. Descontos por volume de compra incentivando o cliente a adquirir mais produtos/serviços;
7. Descontos para formas de pagamento levando em consideração as formas de pagamento e os prazos;
8. Concessões para promoções de vendas onde os varejistas ganham descontos por alocarem os produtos do fabricante em locais estratégicos ou promover os produtos.

Após analisar todas as informações, o microempreendedor deverá identificar a faixa salarial do seu segmento, conforme a pesquisa de mercado, a classe social, levantar os gastos fixos e variáveis referentes ao produto/serviço e identificar sua margem de contribuição. Por fim, deve escolher entre as estratégias citadas acima, a fim de suprir as necessidades levantadas quanto a preço e condições financeiras dos clientes trabalhadas no Mapa de Empatia.

Quadro 22 - Construção da estratégia de preço

FAIXA SALARIAL DO SEU SEGMENTO DE MERCADO	GASTOS	
	TOTAL DE GASTOS FIXOS	TOTAL DE GASTOS VARIÁVEIS
CLASSE SOCIAL DO SEGMENTO DE MERCADO	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DO PRODUTO OU SERVIÇO	
ESTRATÉGIAS QUE SERÃO UTILIZADAS	FINALIDADE	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Construídas as estratégias de produto e preço, o microempreendedor precisa de uma estratégia para conseguir operacionalizar o negócio SEBRAE (2013).

3.4.3 Praça

De acordo com Resultados Digitais (2021), o principal ponto para a escolha de uma boa praça é estudar a concorrência e verificar onde encontrar seu público-alvo. A definição das estratégias de distribuição depende do tipo de produto/serviço, das possibilidades de logística, dos custos envolvidos, do tempo de entrega e das opções de canais de venda.

De acordo com Rock Content (2020) um negócio pode optar por vender em lojas próprias ou em lojas multimarcas, em lojas físicas ou através de e-commerce, podendo oferecer as entregas ou a retirada na loja física.

Logo, para definir a praça, o microempreendedor deverá analisar os dados geográficos do seu segmento de mercado, além de captar quais são os meios de comunicação mais utilizados pelo segmento, entendendo como o produto pode chegar até o consumidor. Nomeadamente, e em acordo com o objetivo deste trabalho, as alternativas possíveis para explorar os canais digitais e, na medida do possível, uma estratégia multicanal.

Como o *framework* trabalhado neste estudo visa uma estratégia de *Marketing* digital, será explorado a estratégia de abordar múltiplas frentes de atendimento, que explora o *mix* do *Marketing* Digital (Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação) através de redes sociais como *Whatsapp*, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, ligações telefônicas, *emails* etc., sendo capaz de integrar os meios de contato com o cliente, visando uma confiança em seu produto. Através desses meios pode ser aprimorado a forma de se comunicar com o público-alvo, abordando-o de forma que o *rappor*t seja criado, mantendo um atendimento mais humanizado, com o objetivo de fidelizar o maior número de clientes (ROCK CONTENT, 2022a).

De acordo com Resultados Digitais (2021), 66% dos consumidores indicaram que se preocupam mais com a experiência do que com o preço ou serviço, trazendo assim uma relevância maior nesse sentido. O autor cita como seus principais benefícios:

1. Crescimento e consciência da marca e das vendas fora da loja física, caso houver;
2. Maior fidelização;
3. Maior personalização do contato com o consumidor;
4. Análise de tendências.

Acrescentam ainda que, para a sua aplicação, é preciso entender quais canais a empresa e o segmento de mercado mais utiliza e associá-los identificando quais são mais vantajosos de acordo com cada etapa do cliente até a compra, podendo ser redes sociais, *site*, atendimento

online, catálogos, aplicativos, e-mails, telefonemas etc. Importante considerar que as etapas trabalhadas na investigação dos canais vão desde o seu não conhecimento do produto/serviço até o seu pós-compra.

Assim para estruturar uma estratégia de *Marketing* que atue em multicanais, o empreendedor deve identificar, com base no cenário atual e na segmentação de mercado:

- Quais canais já são utilizados hoje?
- Em quais etapas e com quais finalidades?
- Eles estão integrados?
- Quais canais ainda não são explorados?
- Quais canais o público-alvo utiliza com maior frequência?
- Qual a mensagem que o micronegócio quer transmitir para o público independente de onde estiver?
- Onde investir para aumentar o volume de público?

Após o levantamento de dados o microempreendedor deve responder o quadro abaixo a fim de escolher quais canais serão eficientes para sua estratégia e qual será a finalidade de cada um. Assim, com a estratégia pronta, é sugerido o suporte de um profissional de dados para conseguir interligar esses meios, gerando uma comunicação única e efetiva com o segmento de mercado.

Quadro 23 - Construção da estratégia de praça

CANAIS UTILIZADOS HOJE	CANAIS QUE O SEGMENTO DE MERCADO UTILIZA	CANAIS QUE AINDA NÃO SÃO UTILIZADOS
QUAIS SERÃO USADOS NA ESTRATÉGIA		FINALIDADE

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

De acordo com McCarthy e Perreault (1997) a venda em massa torna a distribuição mais ampla, sendo necessário desenvolver a promoção da estratégia de *Marketing*.

3.4.4 Promoção

A promoção, segundo Kotler (2006), é o conjunto de ações que incidem sobre certo produto ou serviço, estimulando a sua comercialização ou sua divulgação. SEBRAE (2013) complementa ainda que a promoção estimula a demanda relacionando serviços às necessidades e desejos de seus clientes. Assim ela possui três objetivos:

1. Informar aos clientes potenciais a existência dos produtos/serviços, conjuntamente com suas vantagens;
2. Informar aos clientes potenciais onde e como obter esses serviços;
3. Recordar os clientes da existência de seus produtos e serviços oferecidos.

As decisões de promoções envolvem questões de propaganda, venda pessoal, publicidade, relações públicas, redes sociais, *blogs*, influenciadores e todos os outros meios que possam influenciar a compra dos clientes. Anteriormente, segundo Rock Content (2020) o P de promoção se limitava às ações *offline*, contudo os consumidores hoje estão na internet, logo os micronegócios devem saber explorar o campo de canais de *Marketing* digital para acompanhar as tendências demandadas pelo cliente. Para SEBRAE (2013) como tipos de promoção para guiar as estratégias, o microempreendedor pode optar por diversos tipos de estratégias de promoção, como citado anteriormente no Quadro 04.

Após a escolha da estratégia de promoção, o *framework* propõe o seguinte quadro a ser completado:

Quadro 24 - Construção estratégia de promoção

TIPO DE PROMOÇÃO	QUAL O OBJETIVO?	COMO SERÁ APLICADO?

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O microempreendedor deverá escolher entre os tipos de promoção dentre os citados anteriormente, descrevendo o objetivo que deseja alcançar baseado em sua análise situacional que faz o levantamento do perfil de cliente que a marca aborda, além da perspectiva de melhorias influenciadas pelo meio. Importante que seja explorada a *persona* traçada, na qual identifica-se aspectos comportamentais que possam facilitar a comunicação e identificação do cliente com a marca.

Para traçar quais meios as estratégias devem utilizar na promoção, é importante utilizar a pesquisa de mercado como base para essa escolha. Ao identificar o comportamento do cliente, no eixo “Identificar emoções e comportamentos”, nota-se quais são seus principais meios de comunicação, meios de se manterem informados, mídias sociais que mais utilizam, quais tipos de redes sociais. Este eixo é extremamente importante para que o microempreendimento possa optar por canais que vão auxiliar a divulgação e a credibilidade da marca.

Após a realização das etapas de construção do planejamento estratégico de *Marketing*, o microempreendedor precisa compilar todas as informações, dando origem aos planos de ação das estratégias (SEBRAE, 2013). Para tal ação, o *framework* propõe a construção das estratégias seguindo a metodologia SMART, citada anteriormente por Marques (2018).

Quadro 25 - Implementação das estratégias do *mix* de *Marketing*

Composição da estratégia	O que a microempresa deseja alcançar? Por quê? (Específico)	Quais métricas podem ser utilizadas? (Mensurável)	Quais são as equipes ou pessoas responsáveis? (Alcançável)	Tenho todos os recursos necessários? (Realista)	Qual o prazo final? (Temporal)
Produto					
Preço					
Praça					
Promoção					

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

3.4.5 Implementação

Após a definição das estratégias através da metodologia *SMART* é preciso implementá-las. Para isso, como já citado por Franklin (2006). Para isso o microempreendedor deve responder as seguintes perguntas de acordo com o Quadro 20.

Quadro 26 - 5W2H

(continua)

Etapas da Ferramenta	Perguntas a serem respondidas	Implementação
<i>What?</i>	O que deve ser feito?	
<i>When?</i>	Quando será feito?	
<i>Why?</i>	Por que será feito e executado dessa maneira?	

Quadro 27 - 5W2H

(concussão)

Etapas da Ferramenta	Perguntas a serem respondidas	Implementação
<i>Where?</i>	Onde ocorreu o problema?	
<i>Who?</i>	Quais as pessoas envolvidas e responsáveis por tal ação?	
<i>How?</i>	Como será executado? Como definir as etapas?	
<i>How Much?</i>	Quant custará executar?	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Estabelecidos os planos de ação é preciso mensurar a eficiência dos mesmos, onde Kaplan (1997) afirma que “aquilo que não é medido não pode ser gerenciado”. Assim, na última etapa do *framework*, a autora guia o presente estudo para a metrificação da eficiência das estratégias.

3.5 MÉTRICAS

Definida toda a estratégia de *Marketing* de acordo com os 4 P 's, Campomar (2006) afirma que um planejamento estratégico de *Marketing* deve conter o controle por meio de parâmetros para comparar os objetivos pretendidos com os realizados.

Kotler e Keller (2012) propõem métricas trabalhadas em 5 segmentos, exemplificadas no Quadro 20:

1. Métricas de vendas;
2. Métricas de propensão de compra dos clientes;
3. Métricas dos clientes;
4. Métricas de distribuição;
5. Métricas de comunicação.

Quadro 28 - Métricas de acompanhamento

(continua)

MÉTRICAS	INDICADORES
Vendas	● Crescimento de vendas ● Participação de mercado ● Vendas de novos produtos

Quadro 29 - Métricas de acompanhamento

(conclusão)

MÉTRICAS	INDICADORES
Propensão de compra	• Conscientização • Preferência • Intenção de compra • Taxa de experimentação • Taxa de compra
Clientes	• Reclamações de cliente • Satisfação do cliente • Relação entre promotores e detratores • Custos de aquisição de clientes • Ganhos de novos clientes • Perdas de clientes • Índice de abandono de clientes • Taxa de retenção • Valor vitalício do cliente • Retorno sobre o cliente • Rentabilidade do cliente
Distribuição	• Número de saídas • Distribuição ponderada • Ganhos de distribuição • Volume de estoque médio • Frequência de falta de estoque • Vendas médias por pontos de venda • Vendas médias por canais
Comunicação	• Reconhecimento de marca espontâneo; • Lembrança da marca; • Alcance efetivo; • Frequência efetiva; • Taxa de resposta

Fonte: Adaptado de Kotler e Keller (2012).

Com o *Marketing Digital*, Resultados Digitais (2020) afirma que um planejamento estratégico de *Marketing* deve conter métricas sociais e de negócio. Como métricas sociais temos os presentes para metrificar resultados de estratégias que utilizam as redes sociais como agentes difusores. Já as métricas de negócio se relacionam com os resultados obtidos pela empresa em áreas de gestão.

Assim como já explicitado anteriormente, o *framework* propõe para a metrificação, indicadores que envolvem os 5 segmentos propostos por Kotler e Keller (2012). Através do preenchimento do Quadro 20, o microempreendedor terá as informações de quais dados

necessita, qual a frequência que deve ser utilizada para metrificar as estratégias e como calcular, baseado nas afirmações de Rock Content (2021).

Importante ressaltar que as escolhas das métricas devem ser baseadas nas estratégias traçadas. Assim como o *framework* propõe as estratégias baseadas no *mix* de *Marketing*, dando ênfase ao *Marketing* digital, o microempreendedor pode seguir as seguintes métricas para mensurar seus resultados conforme indicado por Rock Content (2022b):

Quadro 30 - Definição das métricas

FERRAMENTA	DADOS PARA O CÁLCULO	FREQUÊNCIA	FORMA DE CALCULAR
Custo de aquisição de clientes (CAC)	- Soma dos investimentos para adquirir um cliente - Número de clientes conquistados	Mensal ou trimestral	Equação 1
Retorno sobre o investimento (ROI)	- Receita (Todos os valores que a empresa arrecada com vendas) - Custos (Despesas necessárias para a viabilidade dos investimentos)	Semestralmente	Equação 2
Ticket Médio	- Valor do total de vendas - Número de clientes	Mensalmente	Equação 3
Taxa de conversão	- Número total de visitantes de cada página, <i>site</i>, <i>blog</i> etc. - Quantidade de clientes que realmente adquiriram o produto/serviço	Mensalmente	Equação 4
<i>Net Promoter Score (NPS)</i>	- Quantidade de respostas promotoras; - Quantidade de respostas neutras; - Quantidade de respostas detratoras - Quantidade de respostas totais	Durante ou ao final da usabilidade do produto/serviço pelo cliente.	Equação 5

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após todas as etapas e construções propostas pelo *framework* (apêndice A), o microempreendedor poderá observar de forma significativa o aumento em vendas, faturamento e reconhecimento, visto que o presente trabalho foi baseado em referenciais teóricos da literatura, baseado em pesquisas anteriormente aplicadas, e replicado de uma forma interpretável para os leitores leigos no assunto.

4. CONCLUSÕES

Ao longo da realização do presente trabalho, foram estudadas diferentes ferramentas de planejamento estratégico de *Marketing*, com a finalidade de compreender quais aspectos seriam relevantes na elaboração de um guia para o planejamento estratégico de *Marketing*, de forma que qualquer leigo possa-o desenvolver. As principais ferramentas que nortearam o *framework* foram Pesquisa de Mercado, Matriz SWOT, Mapa de Empatia, Canva da proposta de Valor, além de abordar alguns módulos de forma indireta do *Business Model Canvass*. Para realizar este estudo foi feita uma extensa revisão bibliográfica, utilizando fontes nacionais e internacionais, a fim de construir um modelo baseado em conceitos.

No desenvolvimento do presente estudo, foram encontrados alguns desafios como encontrar ferramentas e referências mais recentes, sendo possível citar estudos científicos que relatam tal problemática. Outro desafio foi conseguir filtrar e compilar os pontos de maior valia para a construção de um planejamento estratégico que direcionasse o leitor sem dispersões ao longo da construção do guia.

Apesar dos desafios, é possível afirmar que o objetivo principal do trabalho foi alcançado. Esperava-se que o *framework* pudesse elaborar um modelo consolidado e direcionado para os negócios, auxiliando na identificação de pontos que possam fortalecer a marca e o produto, gerando resultados escaláveis para fortalecer os microempreendimentos. O presente objetivo foi atingido uma vez que, de forma intuitiva e direcionada, o leitor consegue desenvolver e construir, com o auxílio de uma linguagem mais simples, seu planejamento estratégico de *Marketing*, com especificações inteiramente ímpares de seu negócio.

Para que essa ferramenta tivesse um forte embasamento teórico, foram analisadas diversas ferramentas de Engenharia de Produção e de *Marketing* que pudessem contribuir para a construção do Planejamento Estratégico de *Marketing*. Através deste estudo, elencou-se quais informações de cada ferramenta seriam necessárias para a construção de um *framework* simples e didático, sendo facilmente interpretado por empreendedores de diferentes campos de atuação.

Levando em consideração o ponto acadêmico, pode-se dizer que o presente trabalho acrescentou à bibliografia de planejamento estratégico de *Marketing* uma visão mais clara e sob outra perspectiva das demais revisões bibliográficas desenvolvidas anteriormente. Além disso, o guia poderá ter uma aplicação prática no futuro, a fim de auxiliar o empreendedor a compreender o que deve ser realizado para que seu negócio tenha uma maior assertividade em vendas e na experiência do cliente.

Para estudos futuros o presente trabalho visa uma aplicação prática com profissionais de *Marketing* e microempreendedores a fim de aprimorá-lo, buscando uma abrangência dos demais P's da estrutura de *Marketing* e obter uma validação do *framework* de maneira prática.

REFERÊNCIAS

ABEPRO, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **A Profissão da Engenharia de Produção**. Disponível em: <https://portal.abepro.org.br/profissao/>. Acesso em: 17 jan. 2023.

ADMINISTRADORES.COM. **A evolução do *Marketing***. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-do-Marketing>. Acesso em: 05 fev. 2022.

ANDRADE, M. **Rapport**: o que é e como usar essa poderosa arma de persuasão a favor da sua empresa. o que é e como usar essa poderosa arma de persuasão a favor da sua empresa. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/vendas/rapport/>. Acesso em: 17 jan. 2023.

ARAÚJO, André Luiz Santos de. **Gestão da Qualidade: implantação das ferramentas 5S's e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB**. João Pessoa, 2017 Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

BATESON, J. E. G.; HOFFMAN, K. D. **Marketing de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BONAZZI, F, L. Z.; MEIRELLES, D. S. Modelo de Negócio: Uma abordagem evolutiva no setor de SVA sob a ótica do método Canvas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, vol. 14, núm. 3, p. 32-48, 2015.

BOONE, L.; KURTZ, D. **Marketing Contemporâneo**. São Paulo: Cengage Learning. 2011.

BORN, R.; GARCIA, A.; FIORI, C.M.G.; NUNES, G.; BITTENCOURT, P. **Construindo o plano estratégico**: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM, 2007.

CAMPOMAR, M. O Planejamento de *Marketing* e a confecção dos planos, 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

CHARLESWORTH, A. ***Digital Marketing: a practical approach***. Nova Iorque: Routledge, 2018.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados**, 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2020.

COBRA, M. **Administração de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e de operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

COSTA, M. M. C.; FIGUEIREDO, G. L. A. S. Estratégias de *Marketing* em meio à pandemia. ***Jnt- facit business and technology journal***. Araguaína, vol. 1, núm. 21, p. 153-163, 2020.

DTI DIGITAL. ***Business Model Canvass***: como usar o modelo para se destacar. Disponível em: <https://www.dtidigital.com.br/blog/canvas-business-model/>. Acesso em: 19 nov. 2022.

FERREL O. C.; PRIDE, Willian. **Fundamentos de Marketing: conceitos e práticas**. 6. ed São Paulo: Cengage Learning, 2015.

FERRENCE, P. T.; THURMAN, W. Paul. **Estratégias: Série e Fundamentos**, 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2012.

FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia**. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em: 05 fev. 2022.

FISCHMANN, A.; ALMEIDA, M. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FOLHA DE SÃO PAULO, 2021. **Menos de 40% das empresas nascidas no Brasil sobrevivem após cinco anos**. <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/10/menos-de-40-das-empresas-nascidas-no-brasil-sobrevivem-apos-cinco-anos.shtml#:~:text=Taxa%20cai%20entre%20os%20neg%C3%B3cios,IBGE%20s%C3%A3o>

%20anteriores%20%C3%A0%20pandemia&text=Menos%20de%2040%25%20das%20empresas%20criadas%20no%20Brasil%20conseguem%20sobreviver,Brasileiro%20de%20Geografia%20e%20Estat%C3%ADstica). Acesso em: 04 fev. 2022.

FRANKLIN, Y.; NUSS, L. F., 2006. **Ferramenta de Gerenciamento**. Disponível em: <
https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/465_PA_FerramentadeGerenciamento02.pdf>.
 Acesso em: 24 de jan. 2023.

GRACIOSO, F.. **Marketing**: O sucesso em 5 movimentos. São Paulo: Atlas, 1997.

GUAZZELLI, A. M.; XARÃO, Jacqueline. C. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Grupo A, 2018.

HAYES, R.; PISANO, G. ; UPTON, D. ; WHEELWRIGHT, S. **Em busca da Vantagem Competitiva**. São Paulo: Grupo A, 2008.

HONORATO, G. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Editora Manole, 2004.

HUNGER, D. J.; WHEELLEN, L., T. **Gestão Estratégica**: Princípios e Prática, 2 ed. São Paulo: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

JOHNSON, G; SCHOLLES, H.K. **Exploring corporate strategy**. 2 ed. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 2011.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de Estratégia**. São Paulo: Grupo A, 2011.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I., 2017. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. 1. ed. São Paulo: Sextante, 2017.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I., 2021. **Marketing 5.0**: tecnologia para a humanidade. 1 ed. São Paulo: Sextante, 2021.

LAS CASAS, A. L. **Plano de *Marketing* para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MARQUES, V. ***Marketing Digital 360***. Coimbra: Grupo Almedina, 2018.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de *Marketing***. São Paulo, Atlas, 1994.

MAXIMIANO, A. C. **Administração para empreendedores**. 2. Ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MC DONALD, M. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. 5. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002.

MERCER, D. Long-range *Marketing*. **Journal of Marketing Practice: applied Marketing science**, v. 4, n. 6, 1998.

MINDMINERS 2022 MICRO E MACRO AMBIENTES *MARKETING*

MIGUEL, P. A. C. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia**. São Paulo. Grupo A, 2011.

OLIVEIRA, D. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 24.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; BERNARDA, G.; SMITH, A. ***Value Proposition design***. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

PEARSON, G. ; PROCTOR, T. *The modern framework for Marketing planning*. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 12, n. 4, 1994.

PRIDE, W.. M.; FERREL, O. C. **Fundamentos de *Marketing***: Conceitos e Práticas - Tradução da 6ª edição norte-americana. São Paulos: Cengage Learning Brasil, 2016.

READE, D. V.; ROCHA, M. .; OLIVEIRA, S. L. I. D.; CHERNIOGLO, A. ***Marketing estratégico***. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

RESULTADOS DIGITAIS. ***Marketing 4.0***: saiba mais sobre esse conceito e as estratégias envolvidas. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/Marketing/Marketing-40/>. Acessado dia 04 de fevereiro de 2022.

RESULTADOS DIGITAIS. **Pesquisa de mercado**: entenda por que ela é fundamental para tomar decisões e saiba como fazer uma passo a passo. Disponível em: <https://resultadosdigitais.com.br/Marketing/pesquisa-de-mercado/>. Acessado dia 07 de janeiro de 2023. Acesso em: 04 fev. 2022.

RÉVILLION, A. S P.; LESSA, Bruno de S.; NETO, Rogério G. ***Marketing digital***. Porto Alegre: Sagah, 2019.

RICHERS, Raimar. ***Marketing***: uma visão brasileira. 2 ed. São Paulo: Negócios, 2000.

ROCK CONTENT. **Conheça os 4 Cs do *Marketing* e saiba como utilizar o conceito a seu favor**. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/4-cs-do-Marketing/>. Acesso em: 14 nov. 2021.

ROCK CONTENT. **Os 8Ps do *Marketing Digital*: a nova visão do *Mix de Marketing***. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/8-ps-do-Marketing-digital/>. Acesso em: 21 jan. 2022a.

ROCK CONTENT. **Como mensurar resultados e retornos de ações e estratégias de *Marketing***. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/mensurar-resultados-e-retornos-de-acoes-e-estrategias-de-Marketing/>. Acesso em: 02 dez. 2022b.

ROCK CONTENT. **Pesquisa de Mercado:** o que é, como fazer e os principais tipos. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/pesquisa-de-mercado/>. Acesso em: 06 jan. 2023.

ROMEIRO FILHO, E. (Coord). **Projeto do Produto**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SEBRAE. **Como elaborar uma pesquisa de mercado**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Como+Elaborar+uma+Pesquisa+de+Mercado.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2023a.

SEBRAE. **Plano de Marketing**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2023b.

SEBRAE. **Escolaridade tem influência na formalização dos negócios no Brasil**. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/escolaridade-tem-influencia-na-formalizacao-dos-negocios-no-brasil,28315fc6f7e2b610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 04 fev. 2022a.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 04 fev. 2022b.

SEBRAE. **Business Model Canvass:** como construir seu modelo de negócio?. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 28 nov. 2022c.

SEBRAE, 2021. **Taxa de empreendedorismo no Brasil cai mais de 18% durante a pandemia**. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/taxa-de-empreendedorismo-no-brasil-cai-20-durante-a-pandemia,5b9809025dbe9710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 04 fev. 2022c.

SLACK, N.; JONES, B.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**, 8. ed. São Paulos: Grupo GEN, 2018.

SILVA, H. H.; TENCA, E. C.; SCHENINI, P. H.; FERNANDES, S. **Planejamento estratégico de Marketing**. 4. Ed. Rio de Janeiro: FVG, 2011.

VASCONCELOS, R. B.; SANTOS, J. F. D.; ANDRADE, J. A. **Inovação em micro e pequenas empresas**: recursos e capacidades. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 2, 2021.

VOITTO. **O que é ROI? Saiba calcular o seu retorno de investimento**. Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/roi>. Acesso em: 06 jan. 2023.

WEBSTER JR., F. E. *The changing role of Marketing in the corporation*. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, 1992.

APÊNDICE A - *FRAMEWORK* COMPLETO

FRAMEWORK DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING DIGITAL

PERSONA (3.3)				PRODUTO (3.4.1)			PREÇO (3.4.2)		
GEOGRÁFICOS	País			PRODUTO/SERVIÇO	DESCREVA A ESTRATÉGIA		FAMA/SALADA DO DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	GASTOS	
	Regiões				QUALIDADE DO PRODUTO	RESUMO		TOTAL DE GASTOS FIXOS	TOTAL DE GASTOS VARIÁVEIS
	Cidades								
	Bairros								
DEMOGRÁFICOS	Sexo						CLASSE SOCIAL DO SEGMENTO DE MERCADO	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO DO PRODUTO OU SERVIÇO	
	Idade			ESTÁGIO DE VIDA DO PRODUTO	DIFERENCIAL PRODUTO			FINALIDADE	
	Renda						ESTRATÉGIAS QUE SERÃO UTILIZADAS		
	Nível de Escolaridade			OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO ESCOLHIDA	FUNCCIONALIDADES				
PSICOGRÁFICOS	Estilo de vida (hobbies, o que mais gosta de fazer no tempo livre?, o que não gosta de fazer?, o que o deixa aborrecido? O que o deixa feliz?, sonhos etc.							PROMOÇÃO (3.4.4)	
COMPORTAMENTAIS	Ocasões de compra						TIPO DE PROMOÇÃO	QUAL OBJETIVO?	COMO SERÁ APLICADO?
	Hábitos de consumo								
	Meios de comunicação que mais utiliza?			CANAL UTILIZADOS HOJE		CANAL QUE O SEGMENTO DE MERCADO UTILIZA			
	Benefícios procurados pelos consumidores								
				QUAIS SERÃO USADOS NA ESTRATÉGIA			DESCRÇÃO DA IMPLEMENTAÇÃO (3.4.5)		
						FINALIDADE			

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

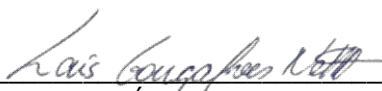
Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

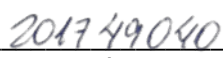
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 24 de janeiro de 2023.



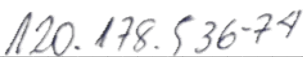
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)



Matrícula



ASSINATURA



CPF

¹ LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.