



**UNISUL**

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA**

**TAINAH GONÇALVES**

**IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE MARKETING DE MCDONALD  
(2006) NA EMPRESA BALI HOUSE COMÉRCIO DE BENS EIRELI**

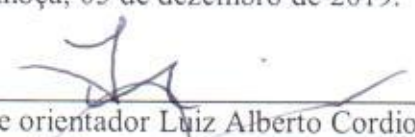
Palhoça  
2019

**TAINAH GONÇALVES**

**IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE MARKETING DE MCDONALD  
(2006) NA EMPRESA BALI HOUSE COMÉRCIO DE BENS EIRELI**

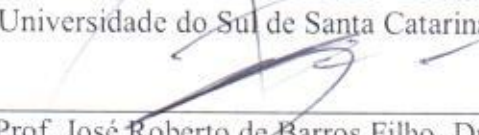
Relatório de Estágio apresentado ao curso de  
Administração da Universidade do Sul de Santa  
Catarina como requisito parcial à obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Palhoça, 05 de dezembro de 2019.



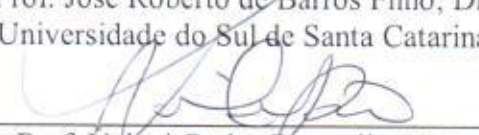
---

Professor e orientador Luiz Alberto Cordioli, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina



---

Prof. José Roberto de Barros Filho, Dr.  
Universidade do Sul de Santa Catarina



---

Prof. Valnei Carlos Denardin, Msc.  
Universidade do Sul de Santa Catarina

**IMPLEMENTAÇÃO DO MODELO DE PLANO DE MARKETING DE MCDONALD  
(2006) NA EMPRESA BALI HOUSE COMÉRCIO DE BENS EIRELI**

**IMPLEMENTATION OF THE MARKETING PLAN MODEL BY MCDONALD  
(2006) AT BALI HOUSE COMÉRCIO DE BENS EIRELI**

**Resumo:** O estudo verificou a aplicabilidade do modelo de planejamento de McDonald (2006) em uma pequena empresa do ramo de comércio varejista de móveis importados. Trata-se de estudo qualitativo, na forma de estudo de caso, com dados coletados por meio de entrevista pessoal semiestruturada e levantamento documental, e analisados com auxílio de técnicas de análise de conteúdo. Observou-se que o modelo utilizado possui uma estrutura de fácil compreensão e aplicação, mesmo em casos onde não há profissionais específicos da área. O modelo proposto é completo e abrange todas as etapas do processo de planejamento de marketing. Os resultados indicam que o modelo de planejamento de marketing é aplicável no ramo de comércio varejista de móveis importados. Por fim, percebe-se que o planejamento além de flexível, requer baixo custo de operacionalização e apresenta viabilidade em diferentes empresas de pequeno porte.

**Palavras-chave:** Modelo de planejamento de marketing. Plano de Marketing. Marketing.

**Abstract:** The study verified the applicability of McDonald's (2006) planning model in a small company in the imported furniture retail business. This is a qualitative study, in the form of case study, with data collected through semi-structured personal interview and documentary survey, and analyzed with the help of content analysis techniques. It was observed that the model used has a structure of easy understanding and application, even in cases where there are no specific professionals in the area. The proposed model is complete and covers all stages of the marketing planning process. The results indicate that the marketing planning model is applicable in the imported furniture retail trade. Finally, it is clear that planning, besides being flexible, requires low operation costs and is viable in different small companies.

**Keywords:** Marketing planning model. Marketing plan. Marketing.

## **1 INTRODUÇÃO**

As transformações ocorridas no cenário mundial evidenciadas com a globalização tornam cada dia mais difícil a diferenciação entre os produtos e um bom desempenho no mercado. Diante desse cenário, observa-se que as empresas varejistas precisam de uma boa administração, no qual planejem e controlem o crescimento para garantir a sobrevivência e o futuro dos seus empreendimentos. Uma alternativa para as empresas que atuam neste cenário é

a incorporação em suas culturas da utilização de um plano de marketing (TOLEDO *et al.*, 2007). É importante destacar que o desenvolvimento do processo de planejamento e do plano de marketing envolvem todas as áreas de uma empresa, e para execução de um bom plano de marketing é necessário a empresa estar em sintonia com a visão, missão e os seus objetivos.

Nesse estudo foram abordadas informações relacionadas ao setor de varejo, que tem sido protagonista no desenvolvimento do Brasil. A importância do mercado de varejo brasileiro está relacionada por movimentar grande parte da economia e por gerar o maior número de empregos formais no país. Por consequente, observa-se que está cada vez mais difícil manter a competitividade no mercado devido as influências do micro e macro ambiente. Contudo, a dirigente da empresa analisada pensa em aumentar o lucro do negócio através do planejamento de marketing para alcançar maior faturamento, visibilidade e rentabilidade.

De acordo com Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, o varejo tem um impacto de 62,5% no PIB, totalizando R\$6,8 trilhões referentes ao ano de 2018 e um crescimento de 1,1% em relação ao ano anterior. As organizações varejistas, independente do segmento de mercado, sofrem grandes influências das variáveis controláveis e incontroláveis do ambiente em que estão inseridos.

A implementação de um planejamento estratégico consiste em estabelecer um objetivo considerando as variáveis controláveis e incontroláveis, e os recursos disponíveis da organização. O planejamento estratégico é um processo contínuo que visa alinhar a organização para o alcance das metas delineadas de modo eficiente e com o mínimo de recursos (SILVA *et al.*, 2015). Portanto, o desenvolvimento de relacionamento com os clientes é fundamental para atingir as metas e objetivos da empresa, de forma que os façam defender a marca e se tornem advogados fiéis da marca. (KOTLER, 2017).

O presente trabalho tem como foco de análise uma empresa que atua no segmento de móveis importados de Bali. Deste modo, observa-se que as ameaças e oportunidades causadas por essas variáveis dependerão do segmento de negócio. Na empresa Bali House, observa-se que sofre diretamente com a instabilidade econômica do país, e principalmente com a alta do dólar americano, por se tratar de um comércio de produtos importados de Bali, Indonésia. Em consequência disso, pode-se afirmar que a dirigente busca, de forma rápida, adaptar-se às mudanças de seus ambientes interno e externo, para agir de forma flexível aos processos e desenvolver um planejamento de marketing de forma criativa e inovadora, buscando obter vantagem competitiva no mercado.

A empresa Bali House possui diversos fatores positivos que ajudam a reduzir os custos fixos, em relação as outras empresas concorrentes. São eles: ponto comercial próprio, meio de

transporte próprio para fretes locais, jornada de trabalho e quadro de funcionários reduzidos, fornecedores de serviços e serviços terceirizados. Além disso, na área de portfólio de produtos, a empresa possui uma exclusiva linha de móveis importados de Bali, sendo uma das poucas empresas de produtos importados de Bali no Brasil.

O artigo vigente propõe-se fazer uma análise da importância da aplicação e desenvolvimento de um plano de marketing em uma empresa de varejo localizada em Garopaba/SC. Como há várias formas de se apresentar um plano de marketing, cabe ao profissional responsável, selecionar o modelo mais adequado às suas necessidades específicas. A seguir, será apresentado uma breve resumo dos modelos de planejamento de marketing de Sarquis (2018), Graziano (2013) e Campiotto (2017).

O estudo de Sarquis *et al.* (2018) verificou a aplicação do modelo de planejamento de marketing em uma pequena empresa de produtos para panificação e confeitarias, através de pesquisa descritiva, qualitativa e quantitativa, na forma de estudo de caso. Os resultados revelaram algumas limitações que precisam ser consideradas, pois foram realizado em apenas uma organização e não possíveis de generalização para outras empresas do ramo. Deste modo, identificou-se que algumas etapas do modelo poderiam ser realizado ajustes/melhorias para contribuir na aplicação do modelo, conforme o contexto.

Já Graziano *et al.* (2013) avaliou o nível de conhecimento em planejamento de marketing de profissionais da área no Brasil, através de estudo descritivo e levantamento de campo. Os resultados revelaram a falta de compreensão sobre algumas etapas do processo de planejamento de marketing e que os executivos pesquisadores com melhor conhecimento sobre o assunto são aqueles que mais acreditam na importância do plano de marketing para a organização.

Por fim, o estudo de Campiotto *et al.* (2017), sobre aplicação de plano de marketing em uma empresa de recarga de cartuchos de impressoras, revelou que a empresa cresceu 6 meses após a implantação do plano de marketing, e que obteve um aumento na quantidade de clientes empresariais ativos. Em relação à clientes pessoa física, a empresa obteve aumento na base de clientes, em comparação com o ano anterior.

De acordo com estudos anteriores, com destaque para Sarquis *et al.* (2018), Graziano *et al.* (2013) e Campiotto *et al.* (2017), a metodologia proposta por McDonald (2006) atende todas as necessidades da empresa, sendo de fácil entendimento e aplicação, além de ser desenvolvido/proposto por um autor de renome internacional com artigos e livros publicados na área de planejamento de marketing.

Com base no contexto apresentado, o presente artigo busca responder a seguinte questão: **Como o planejamento de marketing pode ser aplicado na pequena empresa, segundo o modelo de McDonald (2006)?** Deste modo, o estudo visa aplicar o modelo e verificar o desenvolvimento das etapas propostas em uma pequena empresa de móveis importados de Bali. Os resultados deste estudo podem contribuir para avaliar a aplicação do modelo de McDonald (2006) no contexto da pequena empresa, ampliar a discussão sobre o tema e fomentar novos direcionamentos para futuros estudos sobre planejamento de marketing na pequena empresa.

## 2 A IMPORTÂNCIA DE UM PLANO DE MARKETING PARA A EMPRESA

Diante de ambiente complexo e competitivo, as organizações necessitam investir mais em marketing, uma estratégia essencial para o desenvolvimento dos negócios, pois o marketing proporciona vantagens para as organizações, incluindo: melhora a atuação da empresa junto ao mercado; auxilia aos gestores no planejamento e na execução das atividades de mercado; facilita o acesso da empresa a informações sobre mercados; proporciona visibilidade aos serviços e produtos. Destaca-se que os objetivos de marketing são declarações de resultados futuros (intenções) a serem alcançados no âmbito mercadológico; enquanto metas de marketing são descrições de objetivos com conteúdo mensurável em termos de magnitude (quantificação) e prazos de realização (período de tempo) (SATUR *et al.*, 2017; SARQUIS *et al.*, 2016).

Segundo McDonald e Wilson (2013), o planejamento de marketing é uma atividade multifacetada, complexa e transfuncional que se relaciona com todos os aspectos da vida organizacional. Já para Campomar e Ikeda (2007) o planejamento de marketing é o processo de antecipar eventos e condições futuras e determinar cursos de ação necessários para alcançar objetivos de marketing. Deste modo, o plano de marketing é considerado um documento que sustenta o sucesso gerencial de uma empresa. E a diferença entre o processo do planejamento de marketing e o plano de marketing, é que o plano é o resultado do processo (MCDONALD, 2006; WILSON, 2013; HAVLICEK, 2011).

Conforme o modelo proposto por McDonald (2006), é necessário cumprir uma ordem de etapas lógicas para desenvolver o plano. Desse modo, a sequência é composta por declaração da missão, determinação de objetivos corporativos, auditoria de marketing, análise SWOT, elaboração das premissas, determinação de objetivos e estratégias de marketing, estimativa de resultados esperados, identificação de planos e *mixes* alternativos, elaboração do orçamento e por fim, estabelecer o programa de implementação para o primeiro ano.

Existem diferentes formas de planejamento de marketing tornam-se mais apropriadas em diferentes fases da vida de uma empresa, enquanto que o processo de planejamento de marketing permanece mais ou menos consistente. A maneira com que o processo é administrado deve ser congruente com a estrutura organizacional corrente. Em empresas de pequeno porte, os proprietários usam uma abordagem diferente de planejamento comparada com as de grande porte (ABRATT *et al.*, 1994; IKEDA *et al.*, 2007).

Se o processo de planejamento é bem concebido, assim como cuidadosamente executado, há benefícios significantes em termos de relacionamento e comunicação. As vantagens do planejamento e plano de marketing resumidas por McDonald (2004) são: coordenação das atividades de muitos indivíduos cujas ações são inter-relacionadas, identificação dos desenvolvimentos esperados, estar preparado para enfrentar mudanças quando ocorrerem, minimizar respostas não racionais e inesperadas, melhorar a comunicação entre os executivos, minimizar os conflitos entre indivíduos, que poderiam resultar em uma subordinação de objetivos da empresa em relação aos objetivos individuais. Deste modo, acrescenta-se ainda os seguintes benefícios: fornece um mapa que orienta as atividades de marketing para os próximos anos, assegura que as atividades de marketing estão de acordo com o plano estratégico, força os gerentes de marketing a rever e pensar objetivamente em todas as etapas do processo de marketing, auxilia o processo de orçamento para adequar os recursos com os objetivos de marketing e por fim, cria-se um processo de acompanhamento dos resultados obtidos com os esperados. (MCDONALD, 2004; BOWEN, 2002).

A efetiva implantação do planejamento deve transpor diversas barreiras, o que faz dessa atividade um grande desafio. Provavelmente a existência dessas barreiras é o que mais contribui para que muitas empresas prefiram a posição cômoda de não fazer um planejamento formal e, muito menos, o plano. O sucesso do programa de planejamento de marketing depende basicamente de três fatores: do processo que é seguido; da infraestrutura que é estabelecida antes e durante o processo; e da implantação de controles. (IKEDA *et al.*, 2007; DIBB, 2002).

As mudanças tecnológicas e especialmente a internet mudaram radicalmente as formas de controle e o ferramental disponível para isso. Atualmente existem diversos novos softwares que auxiliam e agilizam os processos. Ademais, a internet possibilita o acesso aos dados de qualquer lugar. Há alguns anos se levava um longo tempo para saber se o plano de marketing realmente estava sendo cumprido (IKEDA, *et al.*, 2007).

## 2.1 MODELO DE PLANO DE MARKETING SEGUNDO MCDONALD (2006)

De acordo com McDonald (2006), o plano de marketing é o resultado do processo de planejamento de marketing da empresa, que segue uma sequência lógica de eventos que leva a determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para cumpri-los. Conforme Kotler e Keller (2012) o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing.

O planejamento sob a lente da estratégia não é outra coisa senão a ciência e a arte de construir uma maior probabilidade do alcance da visão de futuro de uma organização, seja ela pública ou privada (MINTZBERG, 2009; ALDAY, 2017). Planejar estrategicamente significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da empresa às mutantes oportunidades que surgem, considerando sempre, os recursos disponíveis e os objetivos perseguidos (KOTLER; KELLER, 2012). O planejamento é uma função organizacional, um processo sistemático, um exercício mental, enquanto o plano é o resultado do planejamento, formalizado por um documento escrito. O plano serve como um mapa para análise, implantação e controle das atividades de marketing ((IKEDA; CAMPOMAR; OLIVEIRA, 2007).

Para elaborar o plano proposto por McDonald (2006), foi desenvolvido em dez etapas: declaração da missão, determinar os objetivos corporativos, auditoria de marketing, análise SWOT, elaborar premissas, determinar os objetivos e as estratégias de marketing, estimar resultados esperados, identificar planos e *mixes* alternativos, montar o orçamento e estabelecer os programas de implementação para o primeiro ano, conforme apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Modelo do plano de marketing

| ETAPAS | DESCRIÇÃO                                               |
|--------|---------------------------------------------------------|
| 1      | Declaração da missão                                    |
| 2      | Objetivos corporativos                                  |
| 3      | Auditoria de Marketing                                  |
| 4      | Análise SWOT                                            |
| 5      | Premissas                                               |
| 6      | Objetivos e estratégias de marketing                    |
| 7      | Estimar resultados esperados                            |
| 8      | Identificar planos e mixes alternativos                 |
| 9      | Orçamento                                               |
| 10     | Programa detalhado de implementação para o primeiro ano |

Fonte: Adaptado de Mcdonald (2006).

Nesse modelo de McDonald (2006), a primeira etapa deve começar com a declaração da missão, pois é necessário iniciar com o propósito do negócio. É sugerido que a missão deva constar o papel ou contribuição do negócio, a definição do negócio, as competências distintivas e indicações para o futuro. Não é sugerido que ultrapasse mais de uma página.

A segunda etapa corresponde em determinar objetivos corporativos, o que envolve a aplicação do planejamento de negócios a suas diversas unidades. Para realizar o planejamento corporativo, é necessário executar cinco etapas, são elas: objetivos financeiros corporativos, auditoria administrativa, determinação de objetivo e estratégia, planos, e planos corporativos. O prazo dessa etapa depende da natureza dos mercados em que a empresa opera.

A terceira etapa trata da auditoria de marketing, é o processo pelo qual as informações para o planejamento são organizadas. Uma auditoria de marketing é uma avaliação sistemática de todos os fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas) que afetaram o desempenho comercial da empresa durante um período definido. Geralmente, a auditoria é solicitada quando a empresa encontra dificuldades financeiras.

Com relação a quarta etapa, que diz respeito à análise SWOT, é aprofundada ainda mais a parte que se refere às “forças” e “fraquezas” relacionadas às “oportunidades” e “ameaças” externas, por existir o perigo de que na etapa da auditoria não seja dada a devida atenção às tendências e desenvolvimentos que realmente possam afetar a empresa. É necessário realizar uma análise SWOT para cada segmento considerado importante para o futuro da empresa, focando apenas nas principais oportunidades e ameaças, e as forças e fraquezas diferenciais aos concorrentes, tendo em vista a vantagem competitiva.

Na quinta etapa, após concluir a auditoria para prosseguir com o processo de planejamento, é hora de elaborar as premissas. As premissas tratam de padronizar o ambiente de planejamento. Vale lembrar que o número de premissas deve ser pequeno.

A sexta etapa do planejamento de marketing é redigir os objetivos e as estratégias do marketing, que consiste na etapa-chave de todo o processo. É importante lembrar que eles se referem somente a produtos e mercados e não devem ser confundidos com os objetivos de preços, objetivos de promoção de vendas, objetivos de propaganda e semelhantes. As estratégias de marketing são os meios pelos quais os objetivos de marketing foram alcançados e geralmente se referem aos quatros Ps.

Após a conclusão da importante tarefa de planejamento, chega-se as etapas sete (estimar resultados esperados) e oito (identificar planos e *mixes* alternativos). Nesse estágio, é importante empregar o senso crítico, experiências correlatas, testes de campo, entre outros, para testar a viabilidade dos objetivos e das estratégias em termos de participação de mercado,

vendas, custos, lucros e tudo o mais. Normalmente, também é nesse estágio que são considerados os planos e compostos alternativos, se necessário.

A nona etapa é a do orçamento. Quando se elabora o plano de marketing, os custos que foram incluídos durante a estratégia geralmente já estão calculados e, caso não fossem praticáveis, outras sugestões teriam sido propostas e custeadas até chegar a uma solução satisfatória. Conforme a etapa dois, que cita a duração entre três, cinco anos ou o tempo que a empresa julgar necessário para realizar um planejamento, haveria também um orçamento detalhado para o primeiro ano e para os seguintes. Com isso, a elaboração de orçamentos ficaria mais fácil e realista, relacionada com o que a empresa quer conseguir.

Se esse procedimento fosse adequado na empresa seria construída uma hierarquia de objetivos fazendo com que a despesa orçamentaria se relacionasse diretamente com os objetivos financeiros iniciais. Essa operação garante não apenas que todos os itens de despesa sejam totalmente justificados como parte de uma abordagem de tarefas racional e objetiva, mas também que, quando for preciso fazer mudanças durante o período ao qual o plano se refere, elas possam ser feitas de modo a causar o mínimo possível aos objetivos de longo prazo da empresa.

Na décima, e última, etapa fala sobre o programa detalhado de implementação para o primeiro ano, que é composto pelas estratégias gerais de marketing detalhadas, desenvolvidas em sub objetivos específicos. Sua função principal é determinar onde a empresa está, para onde quer ir e o que fazer para conseguir chegar lá. Resumidamente, o plano de marketing é o documento escrito para guiar a implementação e o controle das atividades de marketing de uma organização o programa detalhado de implementação para o primeiro ano é colocar todas as etapas em prática.

O plano de marketing estimula a realização de diversas ações pela empresa: estimula a otimização dos recursos da empresa; estabelece responsabilidades e planeja 27 tarefas, coordena e unifica esforços; facilita o controle e a avaliação de resultados e todas as atividades; cria consciência de que existem obstáculos a serem superados; identifica oportunidades de mercado, constituindo-se numa fonte de informação e num parâmetro de desempenho de marketing e facilita o avanço progressivo em direção as metas da empresa (SPAREMBERGER; ZAMBERLAN, 2008).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo compreende uma pesquisa exploratória, qualitativa e na forma de estudo de caso. A pesquisa exploratória visa construir hipóteses ou explicitar um problema, tornando-o mais familiar (GIL, 2010).

Segundo Lukosevicius (2018) as pesquisas exploratórias visam obter informações sobre um assunto ainda pouco conhecido para apresentar novas ideias e, assim, propor hipóteses. Já para Oliveira (2018), a pesquisa exploratória é o tipo de pesquisa realizada quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil a formulação e operacionalização de hipóteses. Muitas vezes, esse tipo de estudo se constitui em um primeiro passo para a realização de uma pesquisa mais aprofundada. Esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação. Recomenda-se a pesquisa exploratória quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado. (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

Os métodos de pesquisa exploratória consistem em levantamento bibliográfico, análise de documentos, observações de fatos, fenômenos e procedimento metodológico que se aplica ao método de estudo de caso. Já a pesquisa qualitativa, envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a ele conferem (DENZIN; LINCOLN, 2006). Assim, a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser “interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística”, sendo consistente com suas prioridades de singularidade e contexto (STAKE, 2011).

A base desse estudo de caso é a Bali House, empresa de pequeno porte que uma matriz e filial localizadas em Garopaba – SC, ela possui três seguimentos, móveis, decorações e vestuário feminino, mas como destaque foram tratados aqui somente o segmento de móveis. Esse assunto foi abordado pelo fato de apresentar maior rentabilidade e irá se enquadrar no processo de planejamento de marketing, onde a análise será voltada ao plano de marketing para a empresa.

Em relação aos tipos de dados coletados, foram classificados em dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles coletados especificamente para a pesquisa, ou seja, representam relação física direta com os fatos analisados. Esse processo foi executado a partir de dados coletados em entrevistas com gestores e funcionários da organização (proprietária, diretora geral, gerente de vendas, gerente de estoque, financeiro, marketing, vendedores e distribuidores).

Os questionários foram aplicados no ambiente da organização, conforme os objetivos de estudo, a fundamentação teórica junto dos componentes do modelo de plano de marketing de McDonald (2013), que foram listados no próximo capítulo, e acompanhados de perto pelo entrevistador para que o respondente ficasse à vontade para falar das informações sigilosas sem ser pressionado. Antes de realizar as entrevistas e aplicar o questionário foi necessário estruturar algumas questões relativas ao assunto para fundamentar a pesquisa, tais como: Organização em geral, concorrentes, faturamento, jornada de trabalho e controle de estoque.

Já os dados secundários são aqueles já existentes, coletados anteriormente, ou seja, apresentam relação direta com o acontecimento registrado, tendo sido reunido para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos. A fonte do levantamento de documentos disponibilizados, foram análises de tabelas financeiras, acesso ao *site*, documentos e materiais da empresa.

#### **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir será apresentada a introdução sobre a empresa e, posteriormente, a análise dos resultados do plano de marketing.

##### **4.1 CASE BALI HOUSE – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A Bali House Comércio de bens Eireli está localizada na Rodovia SC 434, km 1, n. 1495 – Bairro Pinguirito – Cidade de Garopaba – Santa Catarina – CEP: 88495-000. Foi criada em 20 de agosto de 1996, e seu ramo de atuação é o comércio varejista de móveis importados de Bali, Indonésia.

A empresária fundadora da Bali House, Aline Kray, sempre se dividiu entre Bali e Garopaba, habita seis meses em cada lugar e apesar das culturas diferentes, os dois lugares se conectam por estilos de vida muito similares. A proprietária começou a sua jornada de empreendedora há 23 anos atrás, de forma despretensiosa, com a abertura de uma pequena loja, mas cheia de personalidade e identidade, na qual se chamava Nikita, onde organizava bazares informais, com vestuário e acessórios trazidos de Bali.

A empresa possui 25 tipos de produtos cadastrados na categoria de móveis. São eles: aparador, armário, balanço, banco, banco de bar, biombo, buffet, cadeira de jantar, cama, cômoda, criado mudo, cristaleira, escrivaninha, espreguiçadeira, estante, gaveteiro, mesa de apoio, mesa de bar, mesa de centro, mesa de jantar, poltrona, porta, puff, rack e sofá. As

matérias primas utilizadas na fabricação dos móveis são: madeira teca, *rattan* e bambu. E a empresa possui doze funcionários responsáveis pelo funcionamento da empresa.

#### 4.2 PLANO DE MARKETING – APLICAÇÃO DO MODELO DE MCDONALD (2006)

O principal objetivo deste estudo é a aplicação do modelo de plano de marketing de McDonald (2006) na empresa de comércio varejista de móveis importados, conforme as etapas descritas pelo autor que são: missão, objetivos corporativos, auditoria de marketing, visão geral do mercado, análise SWOT, premissas, objetivos e estratégias de marketing, estimar resultados esperados e identificar planos e *mixes* alternativos, orçamento e programa detalhado de implementação para o primeiro ano. A seguir foram relatados os resultados do planejamento de marketing elaborado para a Bali House para o ano de 2020.

Segundo o modelo de McDonald (2006), a primeira etapa do planejamento de marketing deve começar com uma declaração da missão ou do propósito, que é um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento do planejamento de marketing de uma empresa. A missão e o propósito servem como direcionadores nas tomadas de decisões de um gestor, e devem deixar bem claro qual o caminho a ser seguido e onde a empresa pretende chegar. A empresa Bali House não possuía uma missão definida, fator este que atrapalhava na clareza dos seus objetivos perante o atendimento, fazendo com que não efetuasse vendas boas. Como ela atua no comércio varejista de móveis importados, sugeriu-se que fosse criada uma ideia de missão não somente focada no ramo moveleiro, mas que ficasse claro qual é o principal propósito da empresa com as mercadorias oferecidas. O quadro 2 apresenta um modelo de missão para que a empresa possa começar a utilizar em documentos formais.

Quadro 2 – Declaração da missão (primeira etapa).

| <b>MISSÃO ATUAL</b>                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------|
| Não havia.                                                                       |
| <b>SUGESTÃO DE MISSÃO</b>                                                        |
| Criar e inspirar um estilo de vida através da mistura de influências e culturas. |

Fonte: Elaboração pelo Autor, 2019.

Dessa forma, a empresa apresentará esse diferencial aos clientes potenciais, e uma vantagem competitiva diante às demais empresas que também trabalham no ramo de móveis.

No modelo de McDonald (2006), a segunda etapa diz respeito a definição dos objetivos corporativos, adequando-se com o propósito da organização. Deste modo, é possível defini-los como resultados ou metas, no qual, devem ser alcançados em um prazo previamente estipulado.

Os objetivos corporativos costumam ter como ponto de partida uma declaração dos objetivos financeiros corporativos para o período de planejamento de longo prazo da empresa. O período para um planejamento de longo prazo, atualmente, leva cerca de três anos, entretanto, esse período depende da natureza do mercado em que a empresa opera.

A Bali House definiu seus objetivos corporativos em aumentar o faturamento, utilizando o critério anual, aumentar a quantidade de clientes e aumentar a satisfação dos clientes. A empresa atualmente possui alguns clientes fiéis, no qual, acabam gerando bons resultados de vendas. Entretanto, o faturamento anual é bom, mas não como desejado. Mas o que a Bali House é incapaz de prever é a sazonalidade de mercado, fator que gera insegurança no momento de aumentar os custos sem garantia de receita. Deste modo, surge a necessidade de investir em um planejamento de marketing, para alcançar os objetivos, metas e estratégias.

Conforme o modelo de McDonald (2006), a terceira etapa é a da auditoria de marketing, responsável por analisar os fatores internos e externos que afetam o desempenho comercial da organização. Nota-se que a empresa vá se deparar com variáveis sobre as quais não tem controle direto. Esta auditoria trata-se apenas de uma base de dados, de informação relevante para a tomada de decisão e não de uma decisão em si. Antes de proceder à elaboração dos objetivos de Marketing do plano em questão, é necessário compreender com detalhe a envolvente de negócio e econômica na qual a organização se insere. Tal permite avaliar potenciais oportunidades e ameaças futuras que poderão ser trabalhadas estrategicamente pela empresa.

Quadro 3 – Lista das variáveis externas (terceira etapa).

| <b>VARIÁVEIS EXTERNAS (ameaças e oportunidades)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ambiente de negócio e econômico</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p><b>Econômico:</b> A Inflação baixa na economia brasileira acarreta em taxas de juros reduzidas (oportunidade). E a instabilidade da taxa de câmbio sobre as importações (ameaça).</p> <p><b>Político/Fiscal/Legal:</b> As formas de tributação impostas pelo governo sobre o consumo (ameaça). E a burocrática legislação trabalhista com seus altos custos (ameaça).</p> <p><b>Social/Cultural:</b> A sazonalidade de mercado (ameaça e oportunidade). E em relação a variável cultural, o fator predominante é o seu nicho de mercado, considera-se uma tendência que engloba um padrão de estilo de vida alto e trata-se de produtos importados da Ásia (oportunidade).</p> <p><b>Tecnológico:</b> O ambiente tecnológico auxilia no alcance de atingir outros estados através da comunicação digital (oportunidade). E o uso de sistema de software de gestão, gera mais rentabilidade e competitividade para o varejo através da tecnologia (oportunidade).</p> |

Fonte: Elaboração pelo Autor, 2019.

Conforme Bethlem (2009) o ambiente externo exerce muita influência no desempenho da empresa, e por isso, o gestor precisa realizar uma análise dos ambientes internos e externos, que só é possível a partir de um conhecimento prévio do ambiente em que atua. De acordo com o quadro 3, cerca de cinco de oportunidades e quatro ameaças foram identificadas no contexto do ambiente externo.

No âmbito econômico, verificou-se que por causa da inflação baixa que envolve atualmente a economia brasileira, surge as oportunidades das taxas de juros reduzidas, no qual, facilita a empresa obter financiamento e oferecer outras formas de pagamento para os clientes com juros menores ou igual a zero. Por outro lado, a instabilidade econômica por motivo da taxa cambial afeta diretamente os produtos importados, deste modo, representa uma ameaça.

Já na área político, legal e fiscal, identifica-se somente ameaças, por consequência da estrutura de tributação complexa e burocrática que atuam sobre as empresas, e resultam em um momento de elevada imprevisibilidade no país. Diante deste cenário, o Brasil apresenta a ameaça da legislação trabalhista, pois trata-se de uma temática complicada e de difícil entendimento.

Na esfera social e cultural, constatou-se duas oportunidades e uma ameaça. Por pertencer em região turística e sofrer sazonalidade de mercado, encontra-se uma oportunidade, que é na temporada de verão que ocorre o maior período de vendas na região. Entretanto, nesse contexto também encontra-se uma ameaça, por consequência de a maior fatia de vendas acontecer somente nesse período, acarretando numa baixa durante a temporada de inverno.

No contexto tecnológico, evidenciou-se duas oportunidades, o uso da comunicação digital para alcançar clientes potenciais em outros estados através das redes sociais. E a utilização de sistema de software de gestão, para gerar mais rentabilidade e competitividade para o varejo através de integração e tecnologia.

Por fim, considera-se oportunidades de mercado as situações favoráveis do ambiente externo, no qual, melhoram a posição competitiva e contribuem para o atingimento de objetivos de marketing da empresa; enquanto as ameaças de mercado as situações desfavoráveis do ambiente externo geram algum problema ou dificuldade, em relação a competitividade da empresa ou atingimento dos objetivos de marketing (SARQUIS, 2013; PIZZINATTO, 2013).

De acordo com o quadro 4, será apresentado as variáveis externas em relação ao mercado, como o seu mercado total, suas características, seu desenvolvimento e suas tendências. Deste modo, identificou-se que a empresa possui quatro oportunidades e três ameaças, conforme o quadro a seguir.

Quadro 4 – Lista das variáveis externas (terceira etapa).

| O MERCADO (ameaças e oportunidades)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Mercado total:</b> Envolve Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, através do comércio físico e <i>online</i> (oportunidade).</p> <p><b>Características/desenvolvimento/tendências de mercado:</b> Pertence ao nicho Casa e lar, e ao sub nicho de móveis e decorações. O perfil de idade varia entre 30 e 60 anos, grande parte do sexo feminino, grau de escolaridade superior, majoritariamente da classe média alta e estilo de vida sustentável (oportunidade). Indecisão do cliente no ato da compra (ameaça). O mercado se desenvolveu, em meados dos anos 2000, sendo a pioneira no seguimento de móveis de Bali (oportunidade). Apesar da alta do dólar, a tendência do mercado não para de crescer e o mercado de consumo é um dos que mais crescem no país (oportunidade).</p> |
| CONCORRÊNCIA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Os seus principais concorrentes são: A empresa Batok Pantai, localizada em Garopaba/SC (ameaça). A empresa Mãos do mundo, localizada em Canela/RS (ameaça) e a empresa Balai, localizada no Rio de Janeiro (ameaça).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

Fonte: Elaboração pelo Autor, 2019.

O mercado total abrange o mercado potencial de determinado produto ou serviço, dessa forma, é diagnosticado através das vendas realizadas em comércio físico e *online* que o mercado total da empresa apresenta forte influência no litoral de Santa Catarina, principalmente nas regiões próximas a Garopaba; no estado do Rio grande do Sul, nos centros urbanos, como Porto Alegre e Novo Hamburgo; no estado do Paraná, grande parte da influência é na capital Curitiba; no estado de São Paulo, encontra-se na capital; e no estado do Rio de Janeiro, na parte litorânea do estado, como Barra da Tijuca e Angra dos Reis.

As características de mercado é segmentada por nicho, onde pertence ao nicho Casa e lar, seguindo do sub nicho de móveis e decorações. O perfil de idade varia entre 30 e 60 anos, grande parte do sexo feminino, grau de escolaridade superior, majoritariamente da classe média alta e estilo de vida sustentável. A partir disso, destaca-se que a empresa busca trazer um estilo de vida sustentável com influência da cultura balinesa. Diante disso, o mercado é caracterizado pela mistura de influências, culturas e pessoas modernas em busca do bem estar, produtos sustentáveis e consumo consciente, deste modo, torna-se uma oportunidade. Entretanto, sofre com a indecisão do cliente no ato da compra, por conta dos preços elevados comparado a produtos substitutos.

O desenvolvimento do mercado surgiu em meados dos anos 2000, e verificou-se com base nos dados de abertura das concorrentes que a empresa Bali House é a pioneira no seguimento de móveis de Bali no país, determina-se como uma oportunidade. Já as tendências de mercado também pode ser vista como oportunidade, pois apesar de ser um mercado recente e a alta taxa de câmbio, é um mercado em desenvolvimento com crescimento gradativo.

Os principais concorrentes são a empresa Batok Pantai, Mãos do mundo e Balai, e as três empresas representa ameaças. A empresa Batok Pantai se encontra na mesma cidade, Garopaba/SC, fundada em 2001, disputa o mesmo mercado, e observou-se que não trabalha com vendas *online*. Para a empresa Mãos no Mundo, fundada em 2000, sua localização em Canela/RS é um ponto estratégico, pois não sofre com sazonalidade devido ao grande fluxo de turistas o ano inteiro, e também não trabalha com vendas *online*. Já a empresa Balai, localizada no Rio de Janeiro desde 2002, possui ponto de venda estratégico, uma sala comercial no *shopping* e possui forte presença *online*, através de vendas pelo *e-commerce*.

O composto de marketing (ou marketing *mix*) compreende o conjunto de elementos utilizados pelos gestores para desenvolver produtos ou serviços, comunicar ao mercado, desenvolver ações de vendas e entrega de valor aos clientes-alvo. Eles estão inter-relacionados e são a base para as definições de estratégias de marketing (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Conforme Hudson (2010), a análise interna (micro ambiente) compreende a avaliação realista e honesta do desempenho das estratégias de marketing da organização e de seus recursos, capacidades e competências essenciais.

Quadro 5 – Lista das variáveis internas (terceira etapa).

| VARIÁVEIS INTERNAS DO MIX DE MARKETING (forças e fraquezas)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Desenvolvimento do produto:</b> Os produtos oferecidos buscam oferecer um estilo de vida consciente, pois são produtos feitos manualmente de forma sustentável. Possui estilo arquitetônico diferenciado, design exclusivo e qualidade de alto padrão (força).</p> <p><b>Qualidade do produto:</b> Produtos resistentes de alta qualidade, produzidos em bambu e madeira teca (força).</p> <p><b>Níveis de estoque:</b> Os produtos em estoque únicos ou exclusivos (força) e os produtos indisponíveis devido avarias ou danos (fraqueza).</p> <p><b>Distribuição:</b> A compra dos produtos é feita de forma direta com os artesãos em Bali, e transportados diretamente para a venda (força). O uso do transporte próprio para realizar entregas próximas (força). E a terceirização da transportadora para realizar entregas distantes (força).</p> <p><b>Determinação de preços, descontos, crédito:</b> Os preços dos produtos importados sofrem com a taxa de câmbio (fraqueza). Em relação aos concorrentes, identificou-se que oferecem mais parcelamento na forma de pagamento (fraqueza). Entretanto, na forma de pagamento à vista, a empresa oferece mais desconto que as concorrentes (força).</p> <p><b>Venda:</b> A empresa funciona todos os dias durante a alta temporada, e na baixa temporada funciona de segunda a sábado (força).</p> <p><b>Ponto de venda:</b> A empresa possui uma identidade visual diferenciada, ponto comercial próprio e estratégico, e trabalha com ambientações (força).</p> <p><b>Propaganda:</b> Planejamento de mídias sociais (força).</p> <p><b>Treinamento:</b> É realizado contratação somente uma vez por ano ou quando necessário, através de entrevistas pessoais (força).</p> |

Fonte: Elaboração do Autor (2019).

No desenvolvimento do produto, a Bali House busca oferecer um estilo de vida consciente por tratar-se de produtos feitos manualmente com materiais sustentáveis, sem desperdício e uso de maquinário. A empresa apresenta um estilo arquitetônico diferenciado com uma mistura de influências e culturas, através de produtos com *designs* exclusivos e qualidade de alto padrão. Portanto, observa-se força nesse contexto.

Na qualidade do produto, destaca-se apenas força, pois trata-se de produtos resistentes de alta qualidade por conta das matérias primas, como o bambu e a madeira teca. O bambu é considerado de alta qualidade devido sua resistência e flexibilidade, além de ser ecologicamente correto. Já a madeira teca é uma das preferidas da carpintaria naval, pois resiste bem ao ar livre, não solta farpas e nem cede as pragas, como cupins.

Em níveis de estoque, verificou-se que grande parte dos produtos estocados são peças exclusivas que possuem apenas uma de cada, deste modo, torna-se uma força. Por outro lado, se o produto for danificado, ou precisar de outra peça igual, o cliente não conseguirá por conta da indisponibilidade, se tornando uma fraqueza.

A distribuição atua desde a compra das mercadorias em Bali, onde é feita de forma direta e com os pequenos fornecedores/artesãos e transportados diretamente para a venda, considera-se uma força. E o uso do transporte próprio para realizar as entregas em Garopaba e regiões próximas, uma força, assim como a contratação de transportadora terceirizada para realizar entregas distantes.

Sobre determinação de preços, a Bali House sofre com a taxa de câmbio por tratar-se de produtos importados, no qual, há oscilações no dólar e apresenta uma fraqueza. Sobre as formas de pagamentos, observou-se uma força e uma fraqueza, dados obtidos em relação aos concorrentes, percebe-se que as empresas concorrentes oferecem mais formas de parcelamento do que a Bali House. Entretanto, a empresa analisada, em relação a forma de pagamento a vista, oferece mais descontos que as concorrentes.

Na área de venda, a Bali House funciona todos os dias durante a temporada de verão, considerada alta temporada para a empresa, e na baixa temporada, o seu funcionamento é de segunda a sábado. Dessa forma, a empresa oferece esse diferencial para o seu público em relação aos concorrentes.

No contexto de ponto de venda, a empresa possui uma identidade visual diferenciada, devido ao estilo arquitetônico balinês, ponto comercial estratégico, na avenida principal de Garopaba e trabalha com a montagem de ambientações para melhor visualização e entendimento dos produtos para os clientes. Deste modo, uma força.

Em relação a propaganda, é realizado um planejamento de mídias sociais, onde é definido um conteúdo exclusivo para cada plataforma social. Destaca-se também, a criação de campanhas e anúncios realizados semanalmente e postagens diárias. Deste modo, verificou-se diante essas ferramentas, uma força.

Finalmente, na parte de treinamento é realizado contratações durante o mês de novembro para a alta temporada, deste modo, realiza-se treinamentos individuais com a gerente de vendas, sobre normas e regulamentações da empresa, e treinamentos em grupos com os vendedores para compreender as características dos produtos oferecidos, como por exemplo, o significado do *ganesha*, que na religião hinduísta é considerado o deus do intelecto, da sabedoria e da fortuna, e significa “o removedor de obstáculos”. Sua estátua nunca deve ser colocado diretamente no chão porque revela desrespeito.

De acordo com McDonald (2006) uma auditoria de marketing é uma avaliação sistêmica de todos os fatores externos e internos que afetaram o desempenho comercial da empresa durante um período definido, e deve ser realizado pelo menos uma vez ao ano para o aperfeiçoamento dos objetivos empresariais. Dessa forma, define-se que a auditoria é como um banco de dados, onde deve-se transformar esses dados em informações que contribuam para tomada de decisões. De acordo com as informações obtidas, observa-se um declínio no faturamento da empresa, por conta da sazonalidade na região e por conseguinte, constata-se que é imprescindível uma melhoria nas variáveis internas de marketing da empresa, principalmente, em relação as formas de pagamento, onde as empresas concorrentes oferecem mais formas de parcelamento.

Na quarta etapa, de acordo com o modelo de McDonald (2006), é a execução da análise SWOT, no qual, pode ser definida como um resumo da auditoria sob os títulos “forças” (*strengths*) e “fraquezas” (*weaknesses*) relacionadas às oportunidades (*opportunities*) e “ameaças” (*threats*) externas. Sugere-se a utilização da matriz SWOT como método de avaliação dos aspectos/variáveis que afetam o desempenho do negócio, tanto do ambiente interno como externo.

Esta análise de cenário se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). É utilizada para focar a síntese dos cenários, estudo de mercado e análise competitiva; sintetizando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, consolidando todos os aspectos relevantes do negócio, tanto as situações macroambientais (demográficos, econômicos, tecnológicos, político-legais, sócio-culturais), quanto os fatores micro-ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a organização (CAMPIOTTO *et al.*, 2017).

Quadro 6 – Exemplo de aplicação da análise SWOT (quarta etapa)

| FORÇAS                                                                                                                                                                                                                                                                                            | OPORTUNIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Design exclusivo e qualidade de alto padrão;<br>Produtos resistentes de alta qualidade;<br>Não possui estoque das peças;<br>Transporte próprio e terceirizados;<br>Descontos;<br>Horário de atendimento;<br>Identidade visual e exposição dos produtos;<br>Ponto comercial próprio e estratégico; | Taxas de juro reduzidas;<br>Mercado sazonal;<br>Nicho de mercado;<br>Estilo de vida alto e sustentável;<br>Produtos importados;<br>Comunicação digital;<br>Sistema de software de gestão;<br>Abrange estados do sul e sudeste;<br>Pioneira no segmento de móveis de Bali;<br>Crescimento no mercado de consumo; |
| FRAQUEZAS                                                                                                                                                                                                                                                                                         | AMEAÇAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Indisponibilidade de estoque;<br>Formas de parcelamento;<br>Oscilação de preços;                                                                                                                                                                                                                  | Taxa de câmbio;<br>Tributações impostas pelo governo;<br>Legislação trabalhista;<br>Indecisão no ato da compra;<br>Mercado sazonal;<br>Concorrentes;                                                                                                                                                            |

Fonte: Elaboração pelo Autor, 2019.

A partir da análise SWOT aplicada na empresa, verificou-se que a empresa Bali House está no mercado há 23 anos e possui mais forças e oportunidades, do que ameaças e fraquezas. Deste modo, observa-se que poucas empresas atuam neste ramo de móveis importados de Bali no Brasil, o que faz com que seus clientes percebam esse diferencial e se tornem consumidores fiéis da marca devido seus produtos sustentáveis e design exclusivo.

Diante dessas constatações, analisou-se que a empresa Bali House usufrui do mercado sazonal através do seu ponto comercial estratégico e horário de atendimento flexível. Entretanto, a empresa sofre com dois fatores: a sazonalidade por causa da baixa nas vendas, que percorre um período bem maior do que de alta; e a indecisão do consumidor no ato da compra, por conta dos preços altos comparado a produtos substitutos, identificou-se uma ameaça, pois muitas vezes os clientes desistiam da venda por não imaginarem como o produto ficaria no lugar desejado. Diante deste cenário, verificou-se que a necessidade de implantar novas estratégias, diante esses fatores, para alcançar os resultados esperados.

Dessa forma, averiguou-se que a empresa possui forte influência de clientes nos estados Sul e Sudeste, que são os estados que possuem o maior Produto Interno Bruto e Índice de Desenvolvimento Humano, no qual, resultam em um bom padrão de vida.

Sobre a determinação de preços, identificou-se que as empresas concorrentes possuem maior forma de parcelamento e com a economia brasileira em crise, deste modo, a empresa Bali House precisa reavaliar essa fraqueza. E sobre a indisponibilidade de estoque, é necessário

aplicar uma pesquisa com os seus clientes para avaliar se há necessidade da compra de produtos com mais estoque.

De acordo com McDonald (2006), a quinta etapa trata-se da elaboração das premissas. As premissas, geralmente, é utilizada para padronizar o ambiente de planejamento e construir um raciocínio mais elaborado. O número de premissas deve ser pequeno e, caso seja possível elaborar um plano independente das premissas, então elas são desnecessárias. Vale ressaltar, que não é obrigatório utilizá-las no plano de marketing. Deste modo, no caso da empresa Bali House, não encontrou-se a necessidade das premissas.

Conforme McDonald (2006), a sexta etapa do planejamento, consiste em elaborar os objetivos e as estratégias de marketing. Vale salientar que, um objetivo é aquilo que se pretende alcançar e uma estratégia é como você planeja alcançar seus objetivos. Assim, pode haver objetivos e estratégias em todos os níveis de marketing.

Conforme Sarquis *et al.* (2016), objetivos de marketing são declarações de resultados futuros (intenções) a serem alcançados no âmbito mercadológico, enquanto metas de marketing são descrições de objetivos com conteúdo mensurável em termos de magnitude (quantificação) e prazos de realização (período de tempo).

Após a elaboração dos objetivos, define-se as estratégias de marketing, que é o meio pelo qual os objetivos devem ser alcançados, geralmente refere-se aos quatro Ps. Contudo, deve-se ressaltar que os objetivos de marketing se referem somente a produtos e mercados. O planejamento da empresa Bali House, consiste em aumentar faturamento, aumentar a quantidade de clientes e atingir maior satisfação, através das estratégias apresentadas conforme o Quadro 7.

Quadro 7 – Lista de objetivos, metas e estratégias para 2020 (sexta etapa).

| OBJETIVOS                            | METAS                       | ESTRATÉGIAS                              | MIX      |
|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------|----------|
| 1. Aumentar o faturamento anual      | Faturar mais 5% ao ano      | 1. Aumentar a variedade de produtos      | Produto  |
|                                      |                             | 2. Consignação de produtos               | Produto  |
|                                      |                             | 3. Criar novas embalagens sustentáveis   | Produto  |
|                                      |                             | 4. Assessoria de imprensa                | Promoção |
| 2. Aumentar a quantidade de clientes | Aumentar em 10%             | 5. Inserir um <i>chat online</i> no site | Praça    |
|                                      |                             | 6. Descontos concedidos                  | Preço    |
|                                      |                             | 7. Novas formas de parcelamento          | Preço    |
|                                      |                             | 8. Fidelização de clientes               | Promoção |
| 3. Aumentar a satisfação ao cliente  | Satisfazer 90% dos clientes | 9. Pesquisa de satisfação                | Promoção |

Fonte: Elaboração pelo Autor, 2019.

A importância do planejamento estratégico de negócio está na captação, elaboração e, principalmente, no bom senso em avaliar o conjunto de fatores de viabilidade financeira e mercadológica, que possibilitarão ao empreendedor coordenar um plano de ação, através do caminho mais adequado para a abertura e/ou manutenção da sua empresa. (SANTOS, *et al.*, 2017).

O plano de ação aborda sobre as ações que deverão ser tomadas para que sejam atingidos os objetivos de marketing através das estratégias definidas. A previsão para implementação desse plano de marketing é janeiro de 2020 a janeiro de 2021, totalizando um ano.

Sobre o investimento necessário para aplicação do plano, verificou-se primeiramente a disponibilidade econômica da empresa. A cada item do plano, serão identificados os custos totais e o responsável pela ação. Alguns itens necessitarão de contratação de pessoal qualificado, porém a maioria deverá ser realizada com o auxílio dos próprios colaboradores da empresa Bali House.

A seguir será apresentado o plano de ação para cada estratégia de acordo com o objetivo e uma breve contextualização, conforme quadros 8, 9 e 10.

Quadro 8 – Plano de ação para objetivo 1.

| ESTRATÉGIA                 | AÇÕES                     | RESPONSÁVEL         | PRAZO           | INVESTIMENTO         |
|----------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------|----------------------|
| 1. Variedade de produtos   |                           |                     |                 |                      |
|                            | Pesquisa de mercado       | Proprietária        | 15/02/2020      | X                    |
|                            | Compra de mercadorias     | Proprietária        | 01/03/2020      | R\$ 40.000,00        |
| 2. Consignação de produtos |                           |                     |                 |                      |
|                            | Salário de vendedor       | Vendedor (a)        | 15/01/2020      | R\$ 1.210,00         |
| 3. Criar novas embalagens  |                           |                     |                 |                      |
|                            | Pesquisa de fornecedor    | Gestor de estoque   | 15/01/2020      | X                    |
|                            | Escolha do fornecedor     | Gestor de estoque   | 15/01/2020      | X                    |
|                            | Criação do <i>design</i>  | Gestor de marketing | 15/01/2020      | X                    |
|                            | Produção e entrega        | Gestor de estoque   | 30/01/2020      | R\$ 800,00           |
| 4. Assessoria de imprensa  |                           |                     |                 |                      |
|                            | Contratação da Assessoria | Diretora            | 15/01/2020      | R\$ 1.500,00         |
|                            | Criação do <i>design</i>  | Gestor de marketing | 16/01/2020      | X                    |
|                            | Aluguel do <i>outdoor</i> | Gestor financeiro   | 30/01/2020      | R\$ 600,00           |
|                            | Contrato com revista      | Gestor financeiro   | 25/01/2020      | R\$ 600,00           |
|                            |                           |                     | <i>subtotal</i> | <b>R\$ 44.710,00</b> |

Fonte: Elaboração pelo Autor (2019).

Para obtenção do objetivo 1, verificou quatro estratégias, conforme apresentado no quadro 8. Na estratégia 1 (aumentar variedade de produtos) verificou-se que a responsável para cumprir o objetivo 1 será a proprietária da empresa com a função da pesquisa de mercado, onde ela buscará tendências de mercado sobre Casa e Lar, e posteriormente, a função das compras

das mercadorias, no qual, ocorrerá durante o mês de março de 2020, com o valor de investimento de R\$40.000,00.

Na estratégia 2 (consignação de produtos), será contratado um vendedor específico para tirar a indecisão do cliente através da consignação de produtos, onde o vendedor juntamente com o cliente, irão experimentar o produto em sua casa, acontecerá durante o ano de 2020 e como investimento, destaca-se o valor de salário comercial da região de Garopaba/SC.

Na estratégia 3 (criação de novas embalagens), destaca-se a criação de novas embalagens sustentáveis, onde o gestor de estoque e de marketing ficarão responsáveis por esse processo, no qual, decorrerá durante o mês de janeiro, e o valor do investimento das embalagens será de R\$800,00.

Na estratégia 4 (assessoria de imprensa), será contratado uma assessoria de imprensa, onde a diretora será responsável por essa contratação, o gestor de marketing pela criação do *design*, e o gestor financeiro pelo aluguel do *outdoor* e o contrato com a revista. Essas ações serão feitas em janeiro de 2020, com seus respectivos valores de investimento, conforme apresentado no quadro 8.

Quadro 9 – Plano de ação para objetivo 2.

| ESTRATÉGIA                        | AÇÕES                       | RESPONSÁVEL         | PRAZO           | INVESTIMENTO        |
|-----------------------------------|-----------------------------|---------------------|-----------------|---------------------|
| 5. Inserir <i>chat online</i>     |                             |                     |                 |                     |
|                                   | Contratação e serviço de TI | Gestor de marketing | 01/02/2020      | R\$ 800,00          |
| 6. Descontos concedidos           |                             |                     |                 |                     |
|                                   | Média de desconto mensal    | Gestor comercial    | 15/01/2020      | R\$ 4.000,00        |
| 7. Aumentar prazo de parcelamento |                             |                     |                 |                     |
|                                   | Disponibilizar novos planos | Gestor financeiro   | 15/01/2020      | R\$ 1.000,00        |
| 8. Fidelização de clientes        |                             |                     |                 |                     |
|                                   | Pesquisa de fornecedor      | Gestor de marketing |                 | X                   |
|                                   | Criação de <i>design</i>    | Gestor de marketing |                 | X                   |
|                                   | Produção do cartão          | Gestor de marketing |                 | R\$ 500,00          |
|                                   |                             |                     | <i>subtotal</i> | <b>R\$ 5.800,00</b> |

Fonte: Elaboração pelo Autor (2019).

Para obtenção do objetivo 2, verificou quatro estratégias, conforme apresentado no quadro 8. Na estratégia 5 (Inserir *chat online*) o responsável para cumprir parte do objetivo 2 será do gestor de marketing na contratação de serviços de TI, durante o mês de fevereiro de 2020 e com o valor de investimento de um salário comercial da região de Garopaba/SC.

Na estratégia 6 (descontos concedidos), será oferecido um cupom de desconto para a primeira compra, o responsável será o gestor comercial, onde será aplicado no decorrer do ano de 2020, e o valor foi obtido através de uma média de descontos em relação as vendas.

Na estratégia 7 (aumentar o prazo de parcelamento), destaca-se a responsabilidade do gestor financeiro em conseguir mais parcelamento sem prejudicar a empresa, deste modo, será aplicado durante o ano de 2020, e o valor foi obtido através das taxas de juros cobrado das máquinas de cartões.

Na estratégia 8 (fidelização de clientes), será oferecido cartão fidelidade, onde no décimo carimbo, o cliente ganha um desconto ou brinde. Essa ação é designada ao gestor de marketing, durante o mês de fevereiro de 2020, no valor de R\$500,00.

Quadro 10 – Plano de ação para objetivo 3.

| ESTRATÉGIA                | AÇÕES                 | RESPONSÁVEL         | PRAZO           | INVESTIMENTO        |
|---------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------|---------------------|
| 9. Pesquisa de satisfação |                       |                     |                 |                     |
|                           | Contratação e serviço | Gestor de marketing | 15/02/2020      | R\$ 1.000,00        |
|                           |                       |                     | <i>subtotal</i> | <b>R\$ 1.000,00</b> |

Fonte: Elaboração pelo Autor (2019).

Por fim, na estratégia 9 (satisfação de cliente), a ação é dirigida ao gestor de marketing para a contratação do serviço de uma pesquisa de satisfação, no qual, o serviço será entregue em janeiro de 2020, no valor de R\$1.000,00.

A etapa sete, de acordo com McDonald (2006), trata-se de estimar resultados esperados, e após esse processo, segue-se para a etapa oito, onde identifica-se os planos e *mixes* alternativos. É normal, nesse estágio, empregar o espírito crítico, as experiências similares, testes de campo, entre outros, para experimentar a viabilidade dos objetivos e das estratégias em condições, como participação de mercado, as vendas, os custos, os lucros, entre outros. Em função disso, que são considerados os planos e compostos alternativos, caso seja relevante, nesse estágio, conforme o Quadro 11 apresentado a seguir.

Quadro 11 – Resultados esperados e planos e *mixes* alternativos (sétima e oitava etapa).

| <b>Resultados esperados para 2020</b>                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aumento das vendas;<br>Aumento do faturamento anual;<br>Aumento da satisfação dos clientes;<br>Aumento na quantidade de clientes;<br>Diminuir a indecisão do cliente no ato da compra;                   |
| <b>Planos e mixes alternativos para 2020</b>                                                                                                                                                             |
| Diminuição da compra de mercadorias;<br>Diminuição das ações do <i>mix</i> de promoção;<br>Remover a pesquisa de satisfação;<br>Cancelar descontos concedidos;<br>Cancelar novas formas de parcelamento; |

Fonte: Elaboração pelo Autor, 2019.

Em caso de não atingir os objetivos de acordo com os resultados esperados, algumas posições como descritas no Quadro 11 poderiam ser tomadas. No entanto, observa-se que a melhor alternativa seria a realização de um novo plano de marketing para a confirmação da viabilidade dos projetos da empresa.

Chega-se na penúltima etapa, a elaboração do orçamento. Nesse momento elabora-se uma planilha com todos o planejamento de marketing e seus respectivos custos.

Quadro 12 – Orçamento para o ano de 2020 (nona etapa).

| AÇÕES DE MARKETING              | ANO 2020 |         |         |         | ORÇAMENTO             |
|---------------------------------|----------|---------|---------|---------|-----------------------|
|                                 | 1º trim  | 2º trim | 3º trim | 4º trim |                       |
| 1. Variedade de produtos        | X        |         |         |         | R\$ 40.000,00         |
| 2. Consignação de produtos      | X        | X       | X       | X       | R\$ 14.520,00         |
| 3. Criar novas embalagens       | X        |         |         |         | R\$ 800,00            |
| 4. Assessoria de imprensa       | X        | x       | x       | x       | R\$ 32.400,00         |
| 5. Inserir <i>chat online</i>   | X        |         |         |         | R\$ 800,00            |
| 6. Descontos concedidos         | X        | X       | X       | X       | R\$ 48.000,00         |
| 7. Novas formas de parcelamento | X        | X       | X       | X       | R\$ 12.000,00         |
| 8. Fidelização de clientes      | X        |         |         |         | R\$ 500,00            |
| 9. Pesquisa de satisfação       | X        |         |         |         | R\$ 1.000,00          |
|                                 |          |         |         | total   | <b>R\$ 150.020,00</b> |

Fonte: Elaboração do Autor, 2019.

Com o intuito de melhor compreensão, o orçamento estabelecido foi dividido em duas ações: Produto, onde encontra-se a compra de novas mercadorias e as novas embalagens; Marketing, onde há os investimentos com assessoria de imprensa, *outdoor*, revista, sistema de software de gestão, cartão fidelidade, pesquisa de satisfação e a implementação do *chat online* no *site*.

Na última etapa do planejamento, décima etapa, trata-se do programa detalhado de implementação para o primeiro ano. A principal função de um plano estratégico de marketing é determinar onde a empresa está, para onde quer ir e como pode chegar lá.

Vale ressaltar, que o plano de marketing só pode ser usado como um auxílio para a administração efetiva, e nunca como seu substituto. Vale ressaltar, que o planejamento de marketing é uma sequência lógica de eventos que leva à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para cumpri-los (MCDONALD, 2006).

É essencial fazer um acompanhamento da execução do plano, pois o monitoramento e o levantamento dos resultados alcançados têm grande relevância para a avaliação do sucesso e do que precisa ser corrigido e aprimorado para melhorar o plano de marketing da empresa.

Os principais indicadores que serão acompanhados durante o processo de implementação são os seguintes: quantidade de produtos do portfólio, quantidade de visitas x quantidade de vendas, entrega das embalagens, solicitação de orçamento *online*, solicitação de esclarecimento de dúvidas *online*, relatório de vendas com desconto, relatório de vendas parcelamento, apresentação do cartão fidelidade e relatório da pesquisa de satisfação.

Para ser eficaz o plano de marketing, é necessário o processo de acompanhamento das ações através dos indicadores pelos responsáveis. Dessa forma, foi designado ao gestor de marketing o acompanhamento e controle das ações do plano de marketing, no qual, será realizado de forma mensal, através de relatório com base nos indicadores.

A partir do primeiro relatório de acompanhamento e controle, se não houver evolução das estratégias, será necessário possíveis ações corretivas no plano, como por exemplo: na fidelização de clientes através do cartão fidelidade, caso não ocorra nenhum carimbo, será convocado uma reunião com a diretora, o gestor comercial e os vendedores, para um diálogo sobre a importância da fidelização de clientes nas pequenas empresas e como um relacionamento duradouro com o cliente afeta positivamente a organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou verificar a aplicação do modelo de planejamento proposto por McDonald (2006) em uma pequena empresa do ramo de comércio varejista de móveis importados. Para o desenvolvimento do presente estudo, utilizou-se a coleta de dados primários e secundários, no qual, define-se como essenciais para a aplicabilidade do modelo de planejamento de marketing escolhido na empresa Bali House, e a execução do planejamento de marketing segundo o modelo de planejamento proposto por McDonald (2006). Desse modo, pode-se declarar que os objetivos do presente estudo foram atingidos.

O processo de planejamento de marketing na Bali House, proposto por McDonald (2006), verificou-se em dez etapas.

Na primeira etapa, ocorreu a declaração da missão, no qual, a empresa não possuía e como solução foi sugerida uma ideia de missão. Em seguida, na segunda etapa, foram definidos os objetivos corporativos da empresa para o ano de 2020, nesse estágio considera-se os objetivos utilizados para todas as unidades de negócios.

Na terceira etapa, compreendeu a verificação do diagnóstico da auditoria de marketing. Diante deste cenário, destacou-se que nas variáveis externas referentes ao contexto social e

cultural, que apesar da Bali House estar sujeita às flutuações (sazonalidade) de mercado, sendo uma oportunidade e uma ameaça, a empresa se sobressai diante a sua principal concorrente, por motivos, tais como: possuir maior giro de capital, quantidade de mercadorias e número de funcionários.

Na quarta etapa, a execução da análise SWOT, verifica-se um resumo da auditoria de marketing com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Nessa etapa, destacou-se a variável externa, sobre o comportamento indeciso do cliente no ato da compra como uma ameaça para a Bali House. Deste modo, sugeriu-se a solução para esse problema, a consignação de produtos, no qual foi abordado na sexta etapa.

Na quinta etapa, ocorre a elaboração das premissas, mas não verificou a necessidade de premissas na empresa; seguidamente, na sexta etapa, as objetivos de marketing foram estabelecidos, alinhadas com as metas e estratégicas para 2020 e considerando os resultados do diagnostico mercadológico realizado; as etapas sete, estimular resultados esperados, e oito, identificar planos e *mixes* alternativos, realizam o momento de colocar em prática tudo aquilo que foi planejado até agora, e caso necessário, aplicar um plano alternativo.

Todas essas etapas e atividades foram executadas a partir de dados coletados em entrevistas com gestores e funcionários da organização (proprietária, diretora geral, gestor de vendas, gestor de estoque, gestor financeiro, gestor de marketing, gestor comercial, vendedores e fornecedores) e levantamento de documentos disponibilizados.

Os resultados da aplicabilidade do modelo de planejamento de marketing proposto por McDonald (2006) no presente estudo propõem que este modelo é aplicável no contexto da pequena empresa do ramo de comércio varejista de móveis importados. O modelo utilizado possui uma estrutura de fácil compreensão e aplicação, mesmo em casos onde não há profissionais específicos da área. O modelo proposto é completo e abrange todas as etapas do processo de planejamento de marketing, como previsto por McDonald (2006). Por fim, percebe-se que o planejamento além de flexível, requer baixo custo de operacionalização e apresenta viabilidade em diferentes empresas de pequeno porte.

Na fundamentação teórica, o presente estudo possibilitou ampliar o conhecimento sobre como o planejamento de marketing pode ocorrer na pequena empresa, estudo com carência de investigação científica no Brasil e com deficiências na prática de planejamento de marketing (IKEDA; CAMPOMAR; OLIVEIRA, 2007). O estudo colaborou também para verificar a aplicação do modelo planejamento de marketing de McDonald (2006) no contexto da pequena empresa do ramo de comércio varejista de móveis importados e coletar evidências detalhadas sobre as forças e fraquezas de uma empresa, oportunidades e ameaças do mercado, e de algumas

estratégias de marketing no contexto da pequena empresa do ramo de comércio varejista de móveis importados. Além disso, o estudo contribuiu para novas pesquisas acadêmicas sobre o processo de planejamento de marketing no contexto da pequena empresa brasileira.

O estudo tem algumas limitações que precisam ser consideradas. O estudo foi realizado em apenas uma organização, sendo seus resultados exploratórios e tais resultados não podem ser generalizados para outras empresas do ramo, e as considerações aqui realizadas referem-se exclusivamente ao contexto estudado. Vale ressaltar, que não foi possível analisar os resultados efetivos do plano proposto por McDonald (2006) após o processo de implementação, algo que poderia auxiliar na confirmação da aplicação do modelo de planejamento proposto ao contexto estudado.

Os resultados da análise expressaram que as etapas do modelo proposto por McDonald (2006) poderiam ser feitas de forma reduzida, tornando o processo mais objetivo e menos repetitivo. Para estudos futuros, é recomendado avaliar a aplicação do modelo de McDonald (2006) em outras empresas do mesmo ramo, comércio varejista de móveis importados, proporcionando uma análise comparativa entre diferentes empresas. Assim, como possibilidade de realizar estudos comparativos envolvendo outros modelos de planejamentos de marketing, como os propostos por Sebrae (2005) e Kotler e Keller (2012). Outros estudos poderiam ainda avaliar a aplicação do modelo de planejamento de marketing proposto a partir dos resultados do plano de marketing implementado.

## REFERÊNCIAS

- ADOLPHO, Conrado. **Os 8 Ps do Marketing Digital: o Seu Guia Estratégico de Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2011.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BOWEN, J. Benefits of marketing plan. **UNLV Gaming Research & Review Journal**, v. 6, n. 2, p.73, 2002.
- CAMPIOTTO, P.; LOTERIO, V.; MANGINI, E.; PIRES, C.; URDAN, A. desenvolvimento e aplicação de plano de marketing em empresa de recarga de cartuchos de impressoras. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 1, p. 108-122, 2017.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIBB, S. Marketing planning best practice. **The Marketing Review**, v. 2, n. 4, p. 441-459, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

IKEDA, A.; CAMPOMAR, M.; OLIVEIRA, T. Planejamento de marketing: um estudo no contexto brasileiro. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 4, n. 2, p. 113-125, 2007.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education, 2012.

LUKOSEVICIUS, A. P. Executar É Preciso, Planejar Não É Preciso: Proposta de Framework para Projetos de Pesquisa. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 1, p. 32-65, 2018.

MCDONALD, M. Strategic Marketing Planning: Theory and Practice. **Marketing Review**, v. 6, n. 4, p. 375-418, 2006.

MCDONALD, M. **Planos de marketing: como criar e implementar planos eficazes**. São Paulo: Campus, 2004.

MCDONALD, M.; WILSON, H. **Planos de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2018.

SANTOS, P.; PINHEIRO, F. O plano de negócios como ferramenta estratégica para o empreendedor: um estudo de caso. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v.5, n.8, p. 150-165, 2017.

SARQUIS, A.; PIZZINATTO, N. Modelo de processo de diagnóstico mercadológico para organizações de serviços de pequeno e médio portes. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 2, p.81-100, 2013.

SARQUIS, A.; KICH, M.; SCHARF, E.; WAGNER, K.; HOECKESFELD, L. Diagnóstico mercadológico no setor de vídeo locadoras: estudo na grande Florianópolis/SC. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 9, n. 1, p. 265-292, 2016.

SARQUIS, A.; SOUZA, J. G. B.; SOARES, J. C.; JUNIOR, C. A. A.; FRAGA, A. M. Aplicação do modelo de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009) na pequena empresa. **Revista Eletrônica de Gestão e Negócios**, v.11, n. 3, p. 234-264, 2018.

SATUR, R.; SILVA, A.; DUARTE, N. O uso do Facebook para a divulgação dos serviços das bibliotecas universitárias federais do Nordeste. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 17., 2016, Salvador. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2016.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Manual como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

SILVA, L. A. M.; PASTOR, C. S.; STÁBILE, S. A importância do planejamento estratégico no ambiente organizacional: Um estudo sobre as dificuldades de gestão. **Administração de Empresas em Revista**, v. 14, n. 15, p. 17-32, 2015.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Marketing estratégico**. Série livro-texto. Ijuí: UNIJUÍ, 2008.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa**: estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TOLEDO, L.; PRADO, K. P. A.; PETRAGLIA, J. Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing. **Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, v. 3, n. 2, p. 74-100, 2007.

ZEITHAML, V.; BITNER, M.; GREMLER, D. **Marketing de Serviços**: a empresa com foco no cliente. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.