



UNIVERSIDADE SUL DE SANTA CATARINA
BEATRIZ LUCHTEMBERG

PLANO DE MARKETING: APLICAÇÃO DO MODELO DE MCDONALD (2006) EM
UMA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA

Palhoça
2019

BEATRIZ LUCHTEMBERG

**PLANO DE MARKETING: APLICAÇÃO DO MODELO DE MCDONALD (2006) EM
UMA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA**

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, 03 dezembro de 2019.

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

Professor João Geraldo Cardoso Campos, Me.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Professor Luiz Augusto Araujo, M.Sc
Universidade do Sul de Santa Catarina

PLANO DE MARKETING: APLICAÇÃO DO MODELO DE MCDONALD (2006) EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA

MARKETING PLAN: APPLICATION OF THE MCDONALD MODEL (2006) ON A RETAIL TRADE COMPANY

Resumo: Para a realização deste estudo foi proposto um detalhamento do modelo de planejamento de marketing de McDonald (2006) a uma loja de roupas, tendo como metodologia a pesquisa exploratória, qualitativa, com coleta de dados por meio de entrevistas não estruturadas com os proprietários e levantamento documental. Nele é demonstrada diversas questões teóricas e práticas como análise de concorrência, estratégias e ações que possam melhorar o desenvolvimento da empresa. Essas questões têm como objetivo organizar as ideias e canalizá-las para um objetivo maior e específico, melhorando o modo de pensar do negócio e consequentemente melhorando o seu desempenho individual. Os resultados obtidos indicam que este modelo é aplicável no pequeno varejo de confecção/vestuário, pois abrange decisões e atividades de relevância ao planejamento de marketing, possuindo uma estrutura de fácil compreensão, sem ter a necessidade de ter um grande conhecimento para aplicação. O estudo contribui para ampliar o conhecimento no assunto e busca auxiliar outras empresas do mesmo ramo que de alguma forma possuem certa dificuldade de se reinventar neste mercado competitivo, de maneira clara, objetiva e direta.

Palavras-chave: Plano de Marketing. Estratégia de Marketing. Planejamento de Marketing.

Abstract: For the accomplishment of this study it was proposed a detailing of McDonald's (2006) marketing planning model to a clothing store, having as methodology the exploratory, qualitative research, with data collection through unstructured interviews with the owners. It shows several theoretical and practical issues such as competitive analysis, strategies and actions that can improve the development of the company. These questions aim to organize ideas and channel them to a larger and specific goal, improving the business thinking and consequently improving its individual performance. The results obtained indicate that this model is applicable in small clothing / apparel retail, as it covers decisions and activities relevant to marketing planning, having a structure that is easy to understand, without having to have a great knowledge for application. The study contributes to broaden knowledge on the subject and seeks to assist other companies in the same industry that somehow have some difficulty reinventing themselves in this competitive market, clearly, objectively and directly.

Keywords: Marketing Plan. Marketing strategies. Marketing planning.

1 INTRODUÇÃO

As organizações passam por um momento significativo em termos de adequação quanto à alteração do comportamento do cliente e do acirramento da concorrência, gerando

uma necessidade de mudança, de revisão e reestruturação do processo produtivo e/ou administrativo. Empreendedores e gestores enfrentam o desafio de encontrar caminhos apropriados com o intuito de garantir um futuro promissor num mercado crescente e complexo. Nos últimos anos, o setor varejista no Brasil tem vivenciado uma crise econômica elevada e um crescente aumento da concorrência, resultante principalmente do avanço da internet (TAMASHIRO; MERLO; SILVEIRA, 2011). Um grande desafio enfrentado pelo varejo brasileiro tem sido o uso crescente da tecnologia, suas consequências ao negócio e comportamento dos clientes (PARENTE; BARKI, 2014). Dessa forma uma crise econômica busca repensar as estratégias de marketing, com intuito de se inovar e diferenciar no mercado (KOTLER, KELLER, 2016).

Nesse sentido o planejamento de marketing vem com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa no mercado, tornando-a mais competitiva, enfrentando melhor os desafios gerados pela concorrência (SILVA; PEREIRA, 2015). Inclusive, Kotler (2000) comenta que um dos motivos fundamentais para se estudar marketing, é ele ser o responsável por grande parte do avanço e do desenvolvimento econômico da empresa e da sociedade. O planejamento de marketing tem grande relevância no contexto das organizações independente de setor, tamanho ou ramo de atividade (CAMPOMAR; IKEDA, 2006), ele é uma sequência lógica de atividades que leva à determinação de objetivos e a elaboração de planos para cumpri-los (MCDONALD, WILSON, 2013; MCDONALD, 2006).

Dessa maneira, não tem como escapar, conforme a empresa vai crescendo ou tendo longa caminhada no mercado de atuação, sua responsabilidade gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais tendem a se tornar mais sofisticados (LONGENECKER, 1997). A competição impõe profissionalismo, excelência e visão estratégica dos negócios. Na verdade, tanto os clientes como a concorrência, fazem com que as empresas sejam forçadas a se aperfeiçoar e qualificar-se constantemente. Desse modo, o planejamento em marketing assume um papel importante para a manutenção competitiva da organização: trata-se de uma forma de dificultar a ação dos concorrentes e, ao mesmo tempo, de se destacar no mercado (FRITZEN, 2011).

Assim, apesar de a literatura apresentar diversos modelos como o de Pizzinato e Silva (2009), Ikeda e Campomar (2007), Kotler e Keller (2015), optou-se pela metodologia proposta por McDonald (2006), por apresentar-se de forma mais adequada para o caso em destaque, utilizando de 10 passos/etapas para realização do plano: missão, objetivos corporativos, auditoria de marketing, análise SWOT, premissas, objetivos e estratégias de marketing, estimar resultados esperados, identificar planos e mixes alternativos, orçamento e

programa detalhado de implementação para o primeiro ano. Desta forma, o planejamento de marketing auxilia no alcance dos objetivos da organização, proporcionando uma melhor coordenação de atividades, identificando os desenvolvimentos esperados, aumentando a preparação organizacional para mudanças, minimizando as respostas não racionais ao inesperado, reduzindo os conflitos sobre o rumo que a empresa deveria seguir e melhorando a comunicação (MCDONALD, WILSON, 2013; MCDONALD, 2006).

Por fim, o presente estudo pretende responder a seguinte pergunta: **Como o planejamento de marketing pode ser aplicado na pequena empresa varejista, segundo o modelo de McDonald (2006)?** Assim, tem como objetivo geral analisar a aplicação do modelo de planejamento de marketing de McDonald (2006) em uma pequena empresa varejista no ramo de vestuário. E de maneira específica tem como objetivo realizar todas as etapas propostas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO DE MARKETING PARA A EMPRESA

É válido lembrar que o mercado não é mais o mesmo com relação aos últimos anos, ele mudou drasticamente, devido a forças sociais importantes e por vezes interligado, que criaram novos comportamentos, oportunidades e desafios (KOTLER; KELLER, 2016). No Brasil, o setor varejista é um dos mais significativos, pelo fato de ter uma quantidade alta de mão de obra empregada e também grande participação no Produto Interno Bruto do país (VAROTTO, 2018). No contexto organizacional, o plano de marketing tem ganhado cada vez mais espaço, por se tratar de um recurso de gestão que deve ser frequentemente utilizado e atualizado, pois permite explorar o mercado, se adaptando constantemente à mudanças e identificando tendências. Através dele é possível definir resultados para serem alcançados, e criar ações para atingir competitividade (SEBRAE, 2005).

O plano de marketing é um documento que resume o planejamento, isto é, as estratégias, as ações, os objetivos de marketing, o orçamento e os resultados esperados, resultantes da implantação real do plano. A função dele é de organizar a empresa e entender quais são as necessidades de seus clientes, e desse modo poder planejar estratégias específicas que irão atender de uma melhor forma o que o público espera. Não há uma garantia de sucesso, mas é um dos motivos que ajuda a baixar o índice de erros em suas ações, além de ajudar a conquistar novos clientes, e analisar o mercado. Nesse sentido, os varejistas

procuram construir um relacionamento mais estreito com seus clientes, estar frequentemente se comunicando com o mercado e estimular pensamentos e atitudes favoráveis à sua marca (BLUT; TELLER; FLOH, 2018).

Com relação ao desenvolvimento do processo de planejamento de marketing, é preciso seguir uma sequência de eventos que levam à determinação dos objetivos de marketing, e então à formulação do plano e seu cumprimento. Westwood (2013), o define como métodos de aplicação dos recursos de marketing para atingir objetivos de mercado pretendidos. Sarquis e Pzzinato (2013) ainda comentam que, o planejamento de marketing pode ser usado para separar mercados, definir o posicionamento de marca, identificar tendências e indicar o modo que a empresa atua em dado mercado, por exemplo.

Em relação aos formatos para realização de um plano de marketing, existem vários, contudo, é imprescindível se atentar quando escolher um plano. O importante é que os esforços de marketing sejam focados em um mercado-alvo bem definido, que considere os efeitos do ambiente externo da organização (TOLEDO *et al.*, 2014).

Dessa forma, o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto mercadológico que está em sintonia com o plano estratégico geral da empresa (LAS CASAS, 2017). Segundo Piercy e Morgan (1994), o processo no plano de marketing envolve três componentes: organizacional, analítico e comportamental. No que se refere à organização, é necessário o entendimento da cultura e da estrutura, bem como de toda rede de relacionamentos internos. Já o componente analítico, diz respeito a toda a questão da formalização do plano e sofisticação das ações a serem implantadas. Por fim, no componente comportamental, é fundamental entender questões relacionadas à participação no planejamento, consulta e recompensas relacionadas com os objetivos e metas desse plano. Contudo, cabe destacar que o planejamento não é uma atividade isolada, mas, uma função contínua (Cobra, 2011).

Quanto à eficácia do planejamento de marketing, McDonald (2006) reconhece os principais ganhos para as organizações, sendo eles, a preparação para enfrentar mudanças, a melhor comunicação entre funções e colaboradores, a identificação de oportunidades e ameaças emergentes, a simplificação de processos. Todavia, o plano de marketing não é uma solução para todos os problemas de uma empresa, mas ele ajuda a antecipar as condições futuras desejadas, direcionando o caminho a ser percorrido, tendo como um dos maiores benefícios da elaboração de um plano em uma empresa, a formação da estratégia, contribuindo para uma maior integração entre as áreas da organização (TOLEDO *et al.*, 2007). Por esse fator o estudo do marketing é fundamental, mesmo para o micro empresário,

sejam eles: artesãos, comerciantes, artífices, profissionais liberais, indústrias e outros, podendo tirar vantagem do marketing e o desconhecimento dessa área (marketing) é considerado um retrocesso ou uma incompetência, segundo Scheunemann (1993).

Ainda que possua diversas vantagens, o planejamento de marketing não está bem assimilado no ambiente das organizações, principalmente nas empresas de pequeno porte, incluindo o varejo (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). Sarquis (2003) ainda comenta que, alguns autores posicionam-se ao fato de que a maioria das pequenas empresas não utiliza o planejamento de marketing.

Ikeda, Campomar e Oliveira (2007), fizeram uma investigação a prática de planejamento de marketing no contexto brasileiro, através de questionários auto administrados em 219 organizações de diferentes portes e áreas de atuação. Os resultados apontam que nas pequenas e médias empresas do Brasil a ausência de recursos, o tipo de gestão não orientado para planejamento e o foco em administrar crises são as principais causas da não adoção do planejamento. As pequenas empresas parecem realizar pouco ou nenhum planejamento definitivo de marketing, e parte das empresas de médio porte criam planejamento de marketing anual. Os autores aconselham que as pequenas empresas deveriam ser instruídas sobre a elaboração de planos de marketing e que todas deveriam mudar seu comportamento na forma de administrar, por crise, para administrar por planejamento. Diante desse contexto McDonald e Wilson (2013) comentam sobre algumas das barreiras que levam a não utilização do plano por algumas empresas, são eles: falta de um plano para o planejamento; o fraco apoio dos diretores e gerentes devido à falta de informação, recursos, hostilidade e capacidade; confusão entre os termos de planejamento.

Já o estudo de Porto, Costa e Watanabe (2017), analisou a efetividade dos elementos do composto de marketing na produção de vendas e lucratividade em uma microempresa. Os resultados registraram que as atividades de marketing criam impacto de forma prática, tanto na venda de produtos quanto na receita líquida e na lucratividade da empresa. Por isso, se a empresa consegue manter suas operações ao longo do tempo, é porque suas ações de marketing geraram efeito estreitamente positivo junto ao mercado.

O estudo de Campiotto *et al.* (2017), fez um análise sobre a aplicação de um plano de marketing em uma empresa de recarga de cartuchos de impressoras e observou que a empresa teve um crescimento nos 6 meses posteriores a implantação do plano de marketing. Sendo 5% na quantidade de clientes empresariais ativos, e com relação a clientes pessoa física, a empresa alcançou um aumento de 7,5% na base de clientes, em comparação com o ano anterior.

Por fim, o estudo de Sarquis et al. (2018), observou a aplicação do modelo de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009) em uma pequena empresa de panificação e confeitarias, e também em uma empresa de bijuteria (SARQUIS *et al*, 2019): estudos de caso realizados com dados coletados por meio de entrevista pessoal semiestruturada, observação direta e levantamento documental. Os resultados indicam que o modelo de Pizzinatto e Silva (2009) é apropriado no contexto da pequena empresa do ramo de panificação e confeitaria e também na empresa de bijuterias, pois contém etapas relevantes no processo de planejamento de marketing, tendo uma estrutura de fácil compreensão e entendimento, pouca complexidade de aplicação e baixo custo de operacionalização.

Portanto, a partir dessas colocações, fica claro que é recomendado que todas as empresas façam um planejamento, independente das condições em que se encontram, sempre analisando a complexidade estratégica necessária para a formulação do plano, pois o importante no planejamento é que seja feita a adaptação dos recursos disponíveis (LAS CASAS, 2017).

Com isso, diante de todos esses modelos citados, foi escolhido para o desenvolvimento desse estudo, a utilização do modelo de McDonald (2006), por apresentar-se de forma bem detalhada e estruturada, possuindo uma leitura de fácil compreensão, e consequentemente de fácil aplicação as empresas. Também remete ao fato de McDonald ser um autor de renome internacional e ter livros e artigos publicados em seu nome.

2.2 MODELO DE PLANO DE MARKTING SEGUNDO MCDONALD (2006)

Conforme McDonald (2006), o planejamento de marketing é uma sequência lógica de atividades que leva à determinação de objetivos e a elaboração de planos para cumpri-los. Ainda segundo o autor, essa sequência é composta por dez passos, são eles: declaração da missão; determinação de objetivos corporativos; realização da auditoria de marketing; análise SWOT; elaboração de premissas; determinação dos objetivos e estratégias de marketing; resultados esperados; identificação do planos e mixes alternativos; orçamento; programa de implementação para o primeiro ano.

Seguindo o modelo de McDonald (2006), o primeiro passo é a declaração da missão. O autor relata que este talvez seja o aspecto mais difícil para se dominar, pois muitas organizações descobrem que seus diversos departamentos seguem diretrizes diferentes, com isso, os resultados podem ser desastrosos, porque a organização não definiu as fronteiras e o modo como deseja fazer negócios. Nesse contexto, McDonald (2006) discorrem sobre alguns

itens que devem constar em uma declaração de missão, como por exemplo, papel ou contribuição (lucro, ou serviço, ou a busca de oportunidade), definição do negócio, competências distintas e indicações para o futuro.

O segundo passo representa a determinação de objetivos corporativos, que se baseiam na utilização do planejamento de negócio em diversas áreas do adjunto de negócios. Há cinco etapas no processo de planejamento corporativo: objetivos financeiros corporativos, auditoria administrativa, determinação de objetivos e estratégia, planos e planos corporativos. Na maioria das vezes esse planejamento leva de três à cinco anos, mas normalmente é própria empresa que define o prazo conforme o desempenho.

O terceiro passo é a auditoria de marketing, um meio utilizado pelas empresas para se avaliarem de forma sistemática todos os fatores (internos e externos) que afetam de alguma forma o seu desenvolvimento comercial, consiste em organizar informações através de duas variáveis: auditoria externa e auditoria interna, a externa (oportunidade e ameaças) vai analisar o mercado, toda parte econômica, política, fiscal, a concorrência, enquanto a interna (força e fraqueza) vai analisar a própria empresa, ou seja, vendas, lucros, custos. A auditoria, busca através desse banco de dados (informações), canalizar os erros, para que a empresa possa resolvê-los da forma mais rápida possível. Portanto é de grande importância que a auditoria seja realizada anualmente, para que a empresa saiba que está no caminho certo.

O quarto passo fala sobre a análise SWOT, onde se aprofunda um pouco mais as oportunidades e ameaças, forças e fraqueza da empresa, visto que, na etapa anterior (auditoria), pode não ser dada tanta atenção às tendências e desenvolvimentos que realmente afetarão a empresa. Tem de se realizar uma análise SWOT para cada segmento considerado importante para o futuro da empresa, tendo foco apenas nos fatores-chave, evidenciando as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças como diferenciais competitivos.

Dada à finalização da auditoria e análise SWOT, chega o momento de elaborar as premissas, que é o quinto passo, realizado antes de continuar com o processo de planejamento.

Segundo McDonald (2006), o sexto passo discorre sobre os objetivos e estratégias de marketing. É importante lembrar que os objetivos de marketing se referem exclusivamente a produtos e mercados, por esse fator existem os objetivos de preço, objetivos de promoção de vendas, objetivos de propaganda, entre outros. Com isso tem-se as estratégias de marketing, que são os meios para se atingir o sucesso, ou seja, para que os objetivos de marketing sejam alcançados. Geralmente relaciona-se aos 4 Ps, são eles: Produto (embalagem, design, posicionamento); Preço (políticas de determinação de preço que deverão ser seguidas); Praça

(canais e níveis de serviços aos clientes); Promoção (políticas para comunicação com clientes por meio de promoção de vendas, exposições, propaganda).

No que diz respeito ao sétimo passo (estimar resultados esperados) e ao oitavo (identificar planos e mixes alternativos), é chegado o momento de utilizar do senso crítico, das experiências sobre o mercado, das pesquisas de mercado, para analisar a possibilidade de por em prática aquilo que foi planejado em questão de vendas, custos, lucros e caso haja necessidade, utilizar dos planos e mixes alternativos.

O nono passo é o orçamento. Quando um plano estratégico de marketing está sendo elaborado, normalmente já são calculados por aproximação, os custos das estratégias, e caso não sejam praticáveis, seriam propostas estratégias alternativas e calculadas até que chegassem a uma solução satisfatória. A consequência disso seria o orçamento. De acordo com o segundo passo leva-se de 3 à 5 anos para realizar um planejamento de marketing, seria feito um orçamento detalhado para o primeiro ano e também para os posteriores. Através disso, a elaboração dos orçamentos ficaria mais simples e relacionada com o que a empresa quer alcançar. Um comportamento satisfatório seria aquele em que o diretor de marketing justifica todas as despesas de marketing realizadas no começo de cada ano, orçando as tarefas que ele deseja cumprir. Caso esse procedimento fosse adequado à empresa, seria construída uma hierarquia de objetivos de modo que os itens da despesa do orçamento pudessem ser relacionados de forma direta com os objetivos financeiros iniciais da empresa. Por exemplo, se as promoções de vendas é um canal importante para atingir um objetivo em um determinado mercado, quando os itens de promoções de vendas surgem no programa, cada um deles tem um propósito específico que pode ser relacionado a um único objetivo mais importante. Essa operação justifica as despesas como uma abordagem de tarefas racional e objetiva, que quando necessário, possa ter mudanças durante o período do plano, causando o mínimo de dano possível aos objetivos.

Por fim o décimo passo, fala sobre o programa detalhado de implementação para o primeiro ano, que trata de um conjunto de estratégias gerais de marketing desenvolvidas em subobjetivos específicos, ou seja, descritas e detalhadas para cada perfil de empresa, podendo dessa forma sofrer combinações entre as alternativas, dependendo da circunstância de cada organização.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste trabalho foi utilizada a pesquisa de caráter exploratório, com a apresentação de análises qualitativas, na forma de estudo de caso. A pesquisa exploratória tem como objetivo oferecer uma maior familiaridade com o problema, de forma a torná-lo mais claro ou a construir possibilidades. Grande parte dessas pesquisas abrange: lista bibliográfica; entrevista com pessoas que vivenciaram de alguma forma o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007). Malhotra (2001) comenta que o objetivo desse tipo de pesquisa é tornar o pesquisador mais entendido sobre o problema. Já a pesquisa qualitativa, não usa de estatísticas na análise de dados e nem procura enumerar ou medir os casos estudados, visto que requer a obtenção de dados descritivos sobre lugares, pessoas e experiências práticas do próprio contato direto do pesquisador com a situação abordada, e busca entender os acontecimentos junto ao ponto de vista dos sujeitos, ou seja, dos integrantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Foi utilizada como objeto de estudo a empresa Loja Weiss, localizada em Palhoça, no estado de Santa Catarina. Ela foi escolhida por ser uma organização de pequeno porte (12 funcionários), solidificada no mercado (46 anos), atuando no segmento de varejo, e que necessitava de um planejamento de marketing e cujos proprietários aceitaram disponibilizar as informações necessárias para a aplicação e desenvolvimento do modelo de planejamento de marketing em questão.

Com relação à coleta de dados aconteceu por meio de observação direta, entrevista pessoal com questionários não estruturados, e com levantamento documental (software, revistas, internet, livros, artigos). O presente estudo teve a coleta de dados primários e secundários. Os dados primários são aqueles que ainda não foram coletados e são desenvolvidos com o intuito de atender às necessidades específicas do estudo em questão (MATTAR, 2008). Essas fontes primárias foram obtidas através de entrevista direta com os proprietários da Loja Weiss por meio de conversas com questões não estruturadas, por se tratar de empresa familiar. Já os dados secundários são aqueles que sofreram uma tabulação, coleta, e que às vezes são até mesmo analisados, e fica a disposição daqueles que queiram utilizá-lo, tendo como fonte básica: publicações, revistas, artigos, entre outras (MATTAR, 2007; 2008).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada uma breve descrição sobre a empresa, bem como a apresentação e análise dos resultados da coleta de dados para o planejamento de marketing, desenvolvido com base no modelo McDonald (2006).

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA LOJA WEISS

A empresa Luchtemberg & Weiss Ltda., cujo nome fantasia é conhecido como “Loja Weiss”, está localizada na Rua José Maria da Luz, n. 2839 - Bairro Centro – Cidade de Palhoça – Santa Catarina – CEP: 88131-000. Foi fundada em 01 de outubro de 1973, e seu ramo de atuação é no comércio varejista de artigos de confecções, calçados e enxoval.

Os fundadores foram Sra. Ivone Schutz Weiss e seu esposo Sr. Raul Leonardo Weiss. Dona Ivone, como é carinhosamente conhecida em Palhoça, trabalhava para uma amiga no ramo de calçados, e resolveu começar a confeccionar roupas para, aproveitando das instalações disponíveis, começar a vender aos clientes que vinham comprar sapatos. E foi através dessa razão que nasceu o seu negócio, que com o passar dos anos começou a criar uma proporção ainda maior, sendo que além da confecção de roupa, ela teve de começar a comprar confecções prontas nos grandes centros, como São Paulo, para revender em sua loja.

Buscando sempre estar atualizada, Dona Ivone, que já trabalhava com seus 6 filhos na empresa, construiu o atual prédio em 1985, começando com apenas um único andar, foi ampliando ainda mais o espaço e seu *mix* de produtos, com o objetivo de comercializar roupas feitas (masculino, feminino e infantil), bem como calçados, tapetes, tecidos e enxovais (cama, mesa e banho), consolidando assim, a maior loja do município dentro do seu ramo de atividade.

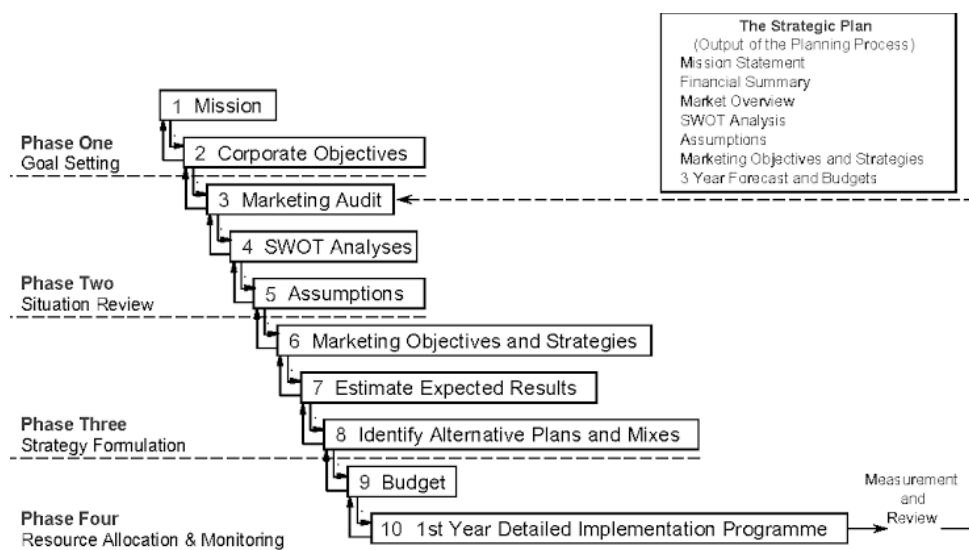
Em 2005 a loja foi comprada por dois de seus filhos e um genro, devido à incapacidade física de Dona Ivone tocar o negócio. Hoje, a empresa possui três pisos, sendo um para cada segmentação: feminino, masculino e enxoval, respectivamente. Alguns produtos foram cortados do portfólio pelo fato não serem mais tão desejados pelo público do bairro. Com isso, os diretores notaram que poderiam ter menos variedade de segmentos, mas um maior espaço físico para trabalhar com foco em segmentos específicos, conseguindo dessa forma, uma parceria maior com os seus fornecedores, com melhores prazos e descontos, fazendo com que o custo final fosse diminuído ao seu cliente.

A loja procura trazer o máximo de satisfação aos seus clientes, garantido um padrão de alta qualidade em suas peças, com exclusividade, através de marcas parceiras e muito conhecidas no mercado. Os clientes atendidos pela empresa têm um perfil de idade entre 40 à 70 anos, do sexo feminino (jovens senhoras) e 30 à 70 anos, do sexo masculino, em sua grande maioria moradores locais, e pertencem a uma classe social média alta.

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

O principal objetivo deste estudo foi analisar a aplicação do modelo de plano de marketing de McDonald (2006) na empresa Loja Weiss. De acordo com dez passos já citados anteriormente, e mostrados na figura 1 abaixo. Dessa forma, serão relatados a seguir, os resultados do planejamento de marketing desenvolvido para a Loja Weiss no ano de 2020.

Figura 1 – Modelo dos 10 passos de McDonald (2006)



Fonte: Adaptado de McDonald (2006).

Conforme o modelo de McDonald (2006), a etapa inicial do planejamento é determinar a missão. Pelo fato de a empresa não possuir uma missão definida, isso de alguma forma acabava afetando na clareza dos seus objetivos diante do atendimento que ela prestava, prejudicando a maneira com que ela realmente procurava realizar seus serviços. Devido ao grande portfólio de produtos que a loja possui dentro do setor de confecção e ao fato de ter um grande mercado voltado para esse segmento, foi sugerido que a empresa criasse um diferencial em sua missão, não somente focada na venda de mercadorias, mas que ficasse claro que o propósito essencial é o serviço/atendimento que ela oferece ao cliente. Com isso o

quadro 1 vai apresentar um modelo de missão, de modo que a empresa consiga captar em seus documentos e seguir em sentido, ao seu negócio.

Quadro 1 – Declaração de missão

MISSÃO ATUAL
Não havia.
SUGESTÃO DE MISSÃO
Ser a melhor loja do município em seu ramo de atuação, ofertando produtos e serviços de qualidade e um atendimento exclusivo e cordial.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A ideia central da empresa com isso é provocar nos clientes uma satisfação que possa se propagar a outras pessoas, assim como já acontece atualmente, porém buscando cada vez oferecer o melhor que esse ramo pode ter, desde a abordagem inicial, até a finalização da compra com pacotes de presentes diferenciados, e possibilitando até, aos clientes mais antigos (“de casa”), a entrega em sua residência. Dessa maneira, a loja se tornará muito mais atrativa, pelo fato de apresentar diferenciais aos seus clientes potenciais, deixando claro o seu papel no ramo de vestuário e com isso se destacará às demais empresa desse ramo.

O segundo passo fala sobre os objetivos corporativos, que analisam o mercado, que de acordo com o trabalho está relacionado com vestuário. O planejamento corporativo tem como objetivo aplicar o planejamento de negócio em muitas unidades que estão associadas ao mercado. Normalmente, esse tipo de planejamento leva de três a cinco anos para ser concluído, e esse processo possui cinco etapas: declaração dos objetivos financeiros corporativos (giro, lucro e investimento); auditoria administrativa; determinação de objetivo; de estratégia; e de planos corporativos.

A empresa tem como foco nos objetivos corporativos o aumento do faturamento para o ano de 2020 e seguintes, bem como uma melhoria na divulgação, sendo assim elaborados critérios anuais para que sejam postos em prática ao longo do período. A Loja Weiss possui grande diversidade de peças, porém com o intuito de conquistar novos clientes e trabalhar também com o público mais jovem (no setor feminino), tem buscado comprar com mais frequência nos grandes centros de São Paulo, pelo fato de ter um preço melhor, por serem em grande maioria, peças diretas de fábrica e também ter mais variedade de modelos sem ficar engessado aos prazos de entrega (extremamente longo) dos fornecedores.

A partir desse fator a empresa quer remodelar o estilo do setor feminino, comprando móveis, mudando layout, tornando o ambiente mais jovem. Da mesma forma tem se pensado na ampliação do setor masculino, por ter crescido bastante na empresa, a ideia é tornar o

ambiente interno, e também externo (através da pintura do prédio) da loja, um lugar mais atrativo e confortável para os clientes. Da mesma forma investindo mais na divulgação de mídias digitais, para que parte do valor aplicado nessas mudanças possa retornar, durante o tempo estipulado e, assim sendo, a empresa vir a lucrar ainda mais.

Ainda com relação ao faturamento, em razão da crise em que o país vem passando, a empresa se obriga a fazer uma redução em seus custos, deixando assim de possuir um quadro de funcionários adequado para atender o público em períodos de movimento. Por isso, para que se trabalhe corretamente, seria necessário, pelo menos em épocas como o natal, a contratação de mais duas vendedoras (por temporada).

A empresa dispõe de capital para satisfazer alguns dos objetivos traçados para o próximo ano, porém o que a Loja Weiss não consegue prever é a sazonalidade do mercado, razão pela qual gera uma insegurança pelo fato de que os custos irão aumentar e as vendas podem não ser compatíveis a essas mudanças, da forma que é esperada. Com isso mostra-se necessária a fidelização dos atuais clientes.

Conforme diz no modelo de McDonald (2006), a terceira etapa é a da auditoria de marketing, e é por meio dela que a empresa pode entender como se relacionar com o ambiente em que trabalha, caracterizando suas forças e fraquezas e de que forma se relacionam com as oportunidades e ameaças. De forma resumida, a auditoria é uma abordagem de informações e dados dentro do ambiente de negócios, e é fundamental para solucionar o problema. A empresa que passar por uma auditoria terá que enfrentar duas variáveis: ambientais e operacionais, que se organizam em duas partes, isto é, auditoria externa e auditoria interna. Logo à frente, os quadros 2, 3 e 4 mostrarão a descrição dessas variáveis.

No quadro 2 é mostrado o diagnóstico do ambiente externo sendo feita a coleta dos dados e informações relacionadas a economia, aspectos político-legais, tecnológico e também intraempresarial, juntamente com as oportunidades e ameaças que cada uma dessas variáveis trás a empresa.

Quadro 2 – Lista de variável externa (ambiente econômico)

EXTERNA (oportunidades e ameaças)
Ambiente de negócios e econômico
Econômico: Cada vez fica mais difícil acompanhar as mudanças do estado brasileiro em relação à instabilidade política, que provoca a estagnação da economia, representando uma ameaça, pois com a inflação subindo haverá menos compra, causado pelo alto nível de desemprego. Político/fiscal/legal: O governo representa uma ameaça principalmente pelo fato do aumento da tributação, que gera uma dificuldade com relação ao recolhimento dos impostos, em virtude da complexidade de entendimento dessas áreas e aos altos custos que geram. Social/Cultural: O município hoje está inserido dentro de uma realidade pobre com uma renda per capita inferior à média estadual, ficando cada vez mais difícil atingir essas pessoas, tornando-se uma ameaça. A cultura da compra no varejo local da cidade é uma oportunidade, pois ainda é bastante forte. Tecnológico: A grande ameaça do varejista presencial é o varejista online, que são os grandes sites, e redes, que por trazer mais comodidade ao cliente opta pela compra online. Lembrando também que cada vez mais os custos são aumentados para acompanhar o ritmo fiscal exigido pelo governo e pelo mercado, através de equipamentos de informática e sistemas atualizados, e esse tipo de custo não trás lucratividade a empresa, tornando-se uma ameaça. Intraempresarial: Para maioria dos varejistas de micro e pequeno porte presenciais, a CDL e ACIP (associações comerciais) representam uma oportunidade, pois de maneira isolada os comerciantes não tem voz, e essas associações criam representatividade a essas empresas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

A análise do ambiente externo deve ser feita para que a empresa entenda os diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, baseando-se nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas, sendo, oportunidades que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente no tempo determinado ou, ameaças, que criam barreiras à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que sejam reconhecidas a tempo.

Quadro 3 – Lista de variável externa (mercado e concorrência)

O MERCADO
Mercado total: O município da Palhoça, pertencente à região metropolitana da Grande Florianópolis – SC foi considerado o décimo município mais populoso do Estado, com 168.259 habitantes, segundo estimativas do IBGE 2018. Sendo que o bairro mais atingido é o do centro, o que é uma oportunidade por se tratar de um local mais movimentado, voltado para o ramo varejista, e onde o público costuma ir às compras, e também atinge bairros adjacentes como Aririú, Bela Vista, Pagani. Características, desenvolvimento e tendências de mercado: O mercado local dessa loja está inserido no centro de Palhoça, são pessoas mais tradicionais, muitas delas não possuem internet em casa, portanto existe uma oportunidade de mercado no que se refere às pessoas de idade média superior, aos mais conservadores que não utilizam da internet, e uma ameaça por parte do público mais jovem que está se voltando com muita força para o comércio online, que é a nova tendência do mercado, principalmente no que se trata das vendas pulverizadas de produtos (sem exclusividade).
CONCORRÊNCIA
Seus principais concorrentes a Havan e Renner (anexa ao shopping Via Catarina) que são empresas bem estruturadas e de grande porte, empresas de rede, ou seja, compram em grande quantidade, conseguem produtos com preços mais acessíveis, o que são uma ameaça para empresa. A Cia. Do Homem torna-se uma ameaça por trabalhar apenas com o público masculino, tendo uma demanda maior de produtos a esse gênero, a Planeta Jeans já trabalha com um público menos elitizado, o que não afeta tão diretamente, mas mesmo assim disputa espaço por trabalhar com mercadorias similares a um custo inferior (ameaça), a Bem linda, também é uma ameaça por trabalhar exclusivamente com o público feminino, ter um preço mais acessível na mercadoria vendida, e estar localizada na mesma rua da loja.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O quadro 3 tem como função descrever o mercado em que a loja atua, analisando a demografia, as tendências, o desenvolvimento, e as características atuantes desse ramo, bem como seus concorrentes, identificando oportunidades ou ameaças que cada um desses indicadores tem para a empresa.

O número de empresas no ramo do vestuário aumentou significativamente nos últimos anos, e com isso essas empresas estão tendo que se reinventar para conseguir gerar lucro, pois a oferta não condiz com a demanda, é muita opção de locais para comprar, pesquisar preços, qualidade e o público tem sido exigente. Porém há empresas que estão tirando do seu próprio lucro para “vender mais”, ofertando produtos com preço extremamente baixos, e não percebem que a promoção muitas vezes nada mais é que ceder de um lado e pender do outro. A melhor opção para essa situação é trabalhar com produtos diretos de fábrica, possibilitando atuar com uma margem de lucro mais alta, que resultem em maiores receitas, competindo com os demais concorrentes que aplicam uma margem de lucro menor, que em longo prazo acabam por ter de fechar suas lojas por falta de receita para investir. No quadro abaixo são listadas e explicadas as variáveis internas (operacionais de marketing), identificando as forças e fraquezas na empresa.

Quadro 4 – Lista de variável interna (operacionais de marketing)

INTERNA (forças e fraquezas)
Variáveis operacionais de marketing
Vendas: Por ser uma empresa antiga no bairro, possui muita experiência em atender o público local, as vendedoras conhecem muitos dos clientes pelo nome, o que gera uma credibilidade para quem compra (força). Participação no mercado: No bairro a loja é líder de mercado (varejo presencial) no que se refere à venda de mercadorias para o público mais velho, ou seja, de 50 anos para cima e também de produtos com tamanhos grandes, sejam eles calçados (masculino até o 48) ou roupas (até o 56), tornando-se uma força para a empresa, pois poucas lojas trabalham para esse público. Margem de lucro: Outra força da empresa está nos produtos exclusivos, pois alguns fornecedores podem vender somente para a loja dentro de um raio específico, e normalmente é aí que se encontra a maior lucratividade da loja, pois por ter uma concorrência relativamente grande, a exclusividade de alguns produtos e marcas vendidas, é sua diferenciação no mercado. Procedimentos de Marketing: Possui durante todo o ano procedimentos formais com os fornecedores, com aplicações de outdoors, visualização geográfica de placas na cidade e também utilização das redes sociais como Instagram e Facebook, considerado uma força média da empresa pelo fato de não possuir uma pessoa da área para realizar essas questões. Organização de Marketing: A loja não possui um marketing organizado, o que é uma fraqueza, pois muitas lojas contratam pessoas para padronizar imagens que caracterizem a marca da empresa nas suas mídias digitais, tornando mais atrativa à visualização do produto online e consequentemente a sua venda presencial. Dados e controle do índice de vendas/marketing: O marketing é subsidiado quase que totalmente pelos fornecedores, o que é uma força por ter custo zero, já para os índices de vendas são feitas tabelas de controle individual e mensal de maneira informal, podendo se tornar uma fraqueza por não ser algo feito rotineiramente, e por não ter uma pessoa responsável por esse setor.

MIX DE MARKETING

Desenvolvimento do produto: por trabalhar com o público feminino e masculino, com diversas linhas (acessórios, roupas, calçados), e moda casa, o portfólio de produtos e marcas é bem amplo o que é uma força média para empresa, que se renova em cada estação com uma nova coleção.

Qualidade de produto: Possui marcas exclusivas no bairro, marcas parceiras que é o caso da Recco (lingerie e pijamas), oceano, ilícito, sendo um ponto forte para a empresa.

Níveis de estoque: possui um estoque baixo de mercadoria, em razão da exclusividade de algumas peças, adquirem-se poucas numerações para que a característica da exclusividade não se perca, o que pode ser uma fraqueza se o cliente quiser algo específico e não tiver a mercadoria no seu tamanho, ele provavelmente recorrerá à outra loja que venda o produto similar.

Distribuição: Pelo fato de a loja ter clientes com mais idade, com dificuldades para se locomover, há a opção de a vendedora levar a mercadoria até a casa da cliente para que não precise haver esse deslocamento até a loja (força).

Determinação de preço, descontos, crédito: Possui crediário próprio o que com certeza é uma força, por ser algo que poucas empresas ao redor têm, normalmente trabalham com empresas terceirizadas, tendo um custo extra nessa questão e já a loja tem custo mínimo.

Venda: Uma força da loja é a venda consignada, em que o cliente leva a mercadoria para provar em casa, sem o compromisso de ficar com a peça.

Ponto de Venda: a localização da loja é uma força muito grande, pois o centro é aonde se concentram a maior parte do comércio, o que estimula a circulação de pessoas nesse redor, sendo ainda, instalada bem no meio da rua, com pontos de referência de fácil acesso.

Propaganda: a empresa investe pouco no que diz respeito a mídias digitais (facebook e instagram), ou seja, é feito de maneira informal, o que trás pouco retorno a loja (fraqueza). Não possui site, e não disponibiliza de verba para propaganda em jornais, revistas, ou qualquer publicidade audiovisual (fraqueza).

Treinamento: Poucos cursos são feitos dentro da área que cada funcionária trabalha, pelo fato de não se ter uma cobrança por parte dos gestores, o que é uma fraqueza para a loja.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O responsável pela auditoria tem como função filtrar dados e informações por relevância, tendo a necessidade de realizar esse procedimento no mínimo uma vez por ano, para verificar se a empresa está conseguindo retirar o máximo dos seus recursos disponíveis. Vale lembrar que a auditoria de marketing é um documento separado e que somente algumas partes dela são usadas no momento de produção do plano de marketing, conforme explica McDdonald (2006). Sendo assim a auditoria de marketing funciona como um banco de dados, que busca transformar todos esses elementos citados no quarto quadro em informações que contribuam para tomada de decisões na empresa.

Dessa forma nota-se que há uma deficiência em algumas áreas internas da empresa, principalmente no que diz respeito aos procedimentos de marketing, organização e no controle de índices e dados da empresa, sendo necessário um aperfeiçoamento dessas variáveis, pois isso torna a empresa mais vulnerável frente à concorrência. Com relação as variáveis do *mix* de marketing também possui pontos fracos como os níveis de estoque, que por a loja trabalhar com algumas mercadorias exclusivas não possui grade de numerações de um mesmo produto, o que torna a procura em outras lojas muito frequente. A propaganda

também é uma fraqueza, pois é investido muito pouco nessa área, e o treinamento é pouco cobrado pelos gestores, sendo necessário haver melhorias nessas variáveis, para obter melhores resultados e eficiência a empresa.

Os pontos fortes estão nas vendas, participação de mercado, e margem de lucro, que se dão em virtude do grande tempo de fundação (46 anos) da empresa, o que criou uma credibilidade das pessoas da região com a loja, e também dos fornecedores que acreditam ser o melhor ponto para vender seus produtos. Já nas variáveis do *mix* de marketing os pontos fortes estão no desenvolvimento do produto por apresentar grande diversidade de mercadorias para os públicos femininos e masculinos; na qualidade daquilo que vende, por trabalhar apenas com marcas conceituadas no mercado; na distribuição, por facilitar a entrega de sua mercadoria aos que se fazem necessário; na determinação de preço, desconto e crédito, por ter crediário próprio; na venda por ser uma das poucas lojas da região a oferecer ao cliente o conforto de levar a mercadoria para provar em casa e ao ponto de venda que é extremamente bem localizado.

Segundo o modelo de McDonald (2006), o quarto passo é a aplicação da análise SWOT - palavra formada por letras que tem os seguintes significados, respectivamente: Força (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities), e ameaças (threats) - ela é o resumo da auditoria de marketing. Essa análise tem como foco fatores-chaves, ou seja, dados que tenham relevância e importância para a empresa.

Na Loja Weiss, o diagnóstico do ambiente interno feito na etapa da auditoria de marketing, envolveu a coleta de dados e informações sobre recursos disponíveis, cultura organizacional, estrutura, procedimentos de marketing, desempenho organizacional, com base na percepção dos proprietários e documentos disponibilizados pela empresa. Com isso, foram identificados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, cujos resultados estão apresentados no quadro abaixo, sendo identificadas nove potencialidades e seis fragilidades de marketing. Alguns exemplos de relevantes potencialidades identificadas são: Tempo de atuação no mercado, localização da loja, estrutura física da loja, atender diferentes públicos, qualidade dos produtos, já exemplos de relevantes fragilidades de marketing são: falta de padronização visual, investimento em propaganda, falta de website e carência de profissional especializado em marketing. Desse mesmo modo no diagnóstico do ambiente externo, também realizada na auditoria de marketing, foi feita a coleta dos dados e informações relacionadas a concorrentes, tecnologia, demografia, economia, sociocultural e político-legal, e a seguinte identificação das principais oportunidades e ameaças de mercado, sendo também descritas abaixo quatro oportunidades e seis ameaças de mercado, alguns exemplos relevantes

de oportunidades de mercado identificados são: município economicamente viável; alto nível de crescimento imobiliário; existência de demanda por lojas física do ramo. Alguns exemplos relevantes de ameaças de mercado são: mudança no comportamento de alguns consumidores, que podem deixar de usar peças mais caras, e vir a aderir peças mais baratas; aumento da compra pela internet; aumento da concorrência de microempresários ou vendedoras sacoleiras; mudanças repentinas na moda, causando ociosidade de estoque.

Quadro 5 – Exemplo de aplicação da análise SWOT

FORÇAS	OPORTUNIDADES
- Dispõe de amplo estacionamento privativo; - Possui a opção de crediário próprio; - Tem produtos para diferentes perfis de clientes; - 46 anos de experiência no segmento; - Vende somente produtos de marcas conceituadas; - Loja própria oferecendo ambiente agradável e aconchegante, sem altos custos com aluguel; - Possui produtos exclusivos e de altíssima qualidade; - Possui vitrines amplas e atraentes; - A Loja está localizada em ponto de grande circulação de pessoas (centro da cidade).	- Município economicamente viável; - Existência de demanda por lojas presenciais de varejo de moda; - Construção do Anel Viário próximo; - Alto crescimento imobiliário.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
- Não dispõe de <i>website</i> da marca; - Tem modelo de gestão conservador, por ser empresa familiar; - Carece de profissional com conhecimento em marketing; - Falta de padronização visual; - Não vende seus produtos por e-commerce (loja virtual); - Não investe em ações de publicidade da marca (propaganda em revistas, jornais, rádios).	- Mudança no comportamento de alguns consumidores, que deixam de usar roupas com alta qualidade e exclusividade e aderem a peças mais baratas; - As mudanças repentinas de moda tendem a aumentar na redução de vida útil dos produtos; - Atual crise econômica nacional tende a reduzir o poder de compra dos consumidores; - Aumento na quantidade de pequenos concorrentes e vendedoras sacoleiras (informalidade); - Escassez de políticas públicas de incentivo e apoio ao setor; - Aumento da compra e venda pela internet, pode dificultar a venda em loja física.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Em análise ao quadro acima é notório que a loja possui um baixo custo operacional e uma estrutura de qualidade, o que faz com que se tenham clientes fiéis à empresa. Com a venda online crescendo cada vez mais, há uma possibilidade de a loja investir futuramente na criação de um e-commerce, visando assim atingir outro público, que gosta de comodidade e praticidade. Porém ainda há, no ramo de roupas, uma questão que dificulta a venda pela internet, que são os tamanhos, portanto sempre haverá uma tendência das pessoas, de ir à loja física para provar, experimentar, testar aquilo que vai ser comprado. Outra tendência é o *self-service*, que já é algo que acontece nas lojas de rede como Renner, Havan, onde o cliente se

auto atende, não necessitando de uma vendedora para atendê-lo. Com essa futura tendência de mudanças no mercado, será necessário se investir em um modo de tornar mais prática e atrativa a venda dos produtos. Portanto a empresa ainda tem muito que investir em seu ambiente interno, para que esteja sempre atendendo as demandas que surgem do mercado.

Conforme McDonald (2006), o quinto passo são as premissas que podem, para algumas empresas se apresentarem de maneira fundamental, por servirem de padronização ao ambiente de planejamento e por construir um raciocínio mais desenvolvido. É válido lembrar que não há uma obrigatoriedade de usá-las em todos os planos. Desse modo, avaliou-se que no caso da Loja Weiss, não houve a necessidade de utilização das premissas.

No plano de McDonald (2006), o sexto passo é citado como a definição de objetivos e estratégias de marketing. Sendo o objetivo, aquilo que se quer alcançar e a estratégia o método utilizado para isso. Portanto, são citados abaixo objetivos, metas e estratégias de marketing determinados com base nos resultados do diagnóstico mercadológico realizado (análise de ambiente interno e externo da empresa) acima, segundo o que os proprietários desejam como resultados a serem alcançados para empresa no ano seguinte.

Quadro 6- Lista de objetivos

ANO 2020
1. Aumentar o faturamento da venda anual da empresa;
2. Conquistar novos clientes, com foco no público jovem (de 25 a 40 anos);
3. Aumentar a fidelização dos clientes.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Sendo assim, serão traçadas metas para que os objetivos do quadro acima possam ser alcançados:

Para aumentar o faturamento da venda anual, estipula-se que a loja precise vender em 2020, R\$ 240.000 (equivalente a R\$ 20.000/mês) a mais no valor total do faturamento de vendas (receita bruta) da empresa; elevar pelo menos 10% o volume de peças vendidas em 2020; diminuir em 30% até dezembro/2020 o índice de clientes que entram e não compram; aumentar em 40% a agenda de cliente novos da empresa até dezembro/2020.

Para conquistar clientes mais jovens (de 25 a 40 anos), é necessário adquirir uma linha de produtos mais jovem para abril de 2020 (coleção de outono/inverno), com preço acessível a esse público; remodelar em agosto/2020 o setor para melhor atender esse público; desenvolver parceria com uma blogueira reconhecida no mercado regional para março de 2020; dobrar o número de postagens e interações com o público nas mídias digitais (instagram

e facebook) em novembro de 2020, pois o público que normalmente utiliza essas mídias é o público jovem.

Para que haja um aumento na fidelização de clientes, é necessário que em dezembro/2020, cerca de 90% dos atuais clientes manifestem-se “totalmente satisfeitos” com os produtos e serviços da marca; em dezembro/2020, 80% dos atuais clientes manifestem uma atitude positiva em relação à marca (que gostem e recomendem a amigos) e intensificação de continuar comprando mercadorias da loja; em 2020, obter pelo menos 20% das postagens da marca (no facebook e instagram) com comentário e compartilhamentos pelos usuários.

Em sequência, após os seis passos do planejamento e confrontando com os objetivos e metas citados, e considerando as potencialidades e fragilidades internas, e as oportunidades e ameaças externas identificadas, a empresa busca definir estratégias de marketing com o intuito de alcançar esses objetivos/metasp. Ainda no sexto passo, o quadro 7 apresenta as estratégias de marketing estabelecidas pela empresa para o ano de 2020, utilizando os quatro elementos principais do *mix* de marketing (4 p's).

Quadro 7 – Estratégias de marketing definidas para 2020

PRODUTO	PREÇO
Aumentar a variedade de linhas e tipos de produtos (jovem); Oferta de produtos alinhados com tendências da moda; Remodelação do setor feminino; Aumentar o setor masculino;	Identificar novos fornecedores, com mercadorias com custo mais baixo; Melhorar condições de parcelamento em compras de alto valor; Aplicar prática de preço competitivo em relação aos concorrentes locais; Utilizar da prática de preços com margem menor em produtos da linha “dia-a-dia”.
PROMOÇÃO	PRAÇA
Melhorar a divulgação da empresa; Realizar um serviço de pós-vendas; Intensificar postagens no facebook e instagram; Criar parcerias com blogueira de moda reconhecida no mercado regional; Aumentar a capacitação e o treinamento das funcionárias; Contratar publicitário de marketing.	Implementar um site de venda online; Monitorar mais os estoques de algumas mercadorias; Realizar o serviço de entrega a domicílio.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Após realizar a análise dessas estratégias, observou-se que na área de produto tem a necessidade de atualização da moda jovem, a loja quer atingir a esse público, para que não só a mãe e a vó comprem na loja, mas também a filha e a neta, criando uma geração maior de compras em longo prazo. Com relação aos preços a loja poderia buscar bons fornecedores com preços mais baixos, para ter mais variedade ao consumidor que queira comprar maiores quantidades, além de melhorar as condições de pagamento. No *mix* de promoção foram

determinadas estratégias para aumentar a venda e consolidar a marca. Com relação à praça, a ideia da Loja Weiss é conquistar novos clientes através das mídias digitais (mais um canal de venda), também prestar mais um serviço para os clientes de receber sua mercadoria em casa (devido ao volume comprado), além de possuir um supervisionamento maior do estoque para que não faltem peças básicas (de grande procura) na loja.

Para o alcance do objetivo 1, foram analisadas 9 estratégias: aumentar o setor masculino, através de novos espaços criados em parcerias de fornecedores da loja, com nichos voltados para cada linha (esporte, praia, executiva), com previsão para esta mudança em maio de 2020; melhorar divulgação da loja, isso acontecerá através das mídias digitais e impressas sem altos custos, pois uma colaboradora da loja ficará responsável ao longo do ano de 2020; intensificar postagens no facebook e instagram, da mesma forma é uma estratégia com custo baixo, pois o responsável será um funcionário que já trabalha na loja; para gratificação ao colaborador e valores de impulsionamento nas mídias; contratar publicitário de marketing, com isso a empresa terá uma padronização visual em suas mídias; identificar novos fornecedores com mercadorias de custo mais baixo, o gestor da empresa será o responsável por procurar esses fornecedores, e é uma estratégia sem custo para a empresa; melhorar condições de parcelamento, também é uma estratégia com custo zero, que será avaliada pelos gestores; aplicar prática de preço competitivo, estratégia que irá tirar um pouco da lucratividade da empresa em alguns produtos, mas não haverá custo adicional, tendo como responsável por essa ação os próprios donos; utilizar menores preço em produtos da linha “dia-a-dia” da mesma forma que a estratégia anterior, os próprios donos terão que avaliar a melhor maneira para aplicar essa ação; implementação de um site para venda online, terá um custo alto, pois necessita de alguém para criar e alimentar esse website, tendo como responsável o mesmo publicitário de marketing já citado e o monitoramento dos estoques, que será feito pela própria supervisora da empresa, tendo custo zero.

Para o objetivo 2, foram analisadas 4 estratégias: Aumentar a variedade de linhas e tipos de produtos (jovem), terá um custo inicial alto, pois a loja tem foco em outro público alvo, e terá como responsável para essa ação os gestores e vendedoras que auxiliarão na compra dessas mercadorias, a partir de março de 2020; oferta de produtos alinhados com tendências da moda, é uma estratégia que busca analisar através de pesquisas quais são as tendências de cada estação, sem comprar mercadorias que não sejam vendáveis, a partir de fevereiro de 2020; remodelação do setor feminino, terá um custo alto em virtude da aquisição de móveis, pinturas, o responsável pela contratação de empresas para realizar a obra serão os proprietários, no mês de agosto de 2020; criar parcerias com blogueira de moda reconhecida

no mercado regional, o responsável por fechar essas parcerias serão os próprios gestores, o custo não será tão alto, pois a ideia é a empresa pagar em roupas para a modelo que for bater as fotos para a divulgação da loja, com previsão para começar em março de 2020. Para o objetivo 3, foram analisadas 3 estratégias: realizar um serviço de pós-vendas, com custo zero, através de ligações ou até mesmo recados deixados aos clientes, realizados pela supervisora da loja; aumentar a capacitação e o treinamento das funcionárias, através de cursos realizados pela CDL, com custo baixo pelo fato de a empresa ser filiada a associação e ter descontos, com intuito de realização desses cursos a partir de fevereiro de 2020 e realizar o serviço de entrega a domicílio que terão custo baixo, pois será feito pelo próprio dono ou funcionários, a partir de março de 2020. Vale lembrar, que todos esses custos das estratégias e ações citadas, serão listados no quadro 9, exemplificando a ação, o responsável e o custo.

O sétimo passo, segundo McDonald (2006) é estimar resultados esperados e após isso identificar planos e mixes alternativos no oitavo passo. Nessas etapas é comum que se avalie a viabilidade dos objetivos e estratégias traçadas durante o planejamento como as vendas, custos, lucros, participação de mercado. Nesse sentido, são criados os planos e compostos alternativos, caso haja necessidade. A seguir, no quadro 8 será apresentado os resultados esperados e planos e mixes alternativos para 2020.

Quadro 8 – Resultados esperados e planos e mixes alternativos para 2020

RESULTADOS ESPERADOS PARA 2020
- Aumento do Faturamento anual; - Aumento das vendas; - Fidelizar mais clientes; - Atingir o público jovem; - Aumentar a visibilidade nas redes sociais; - Aumentar a quantidade de clientes; - Melhorar a estrutura interna e externa da loja.
PLANOS E MIXES ALTERNATIVOS PARA 2020
- Diminuir a compra de mercadoria; - Cancelar a implementação de novo website; - Diminuir as ações do <i>mix</i> de promoção; - Cancelar parcelamentos diferenciados; - Buscar formas com custo zero para divulgação da marca; - Cancelar contratação de publicitário; - Treinar colaborador para mexer com mídia digital; - Cancelar entrega em domicílio; - Postergar remodelação e ampliação dos setores feminino e masculino.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Caso haja a necessidade de utilização dos planos e mixes alternativos, por não atingir os objetivos de acordo com os resultados esperados, são descritas no quadro 8 algumas das ações que podem ser tomadas pela empresa, para reduzir custo e otimizar recursos já

disponíveis na loja, porém a melhor alternativa se houver muita divergência é criar um novo plano de marketing para garantia da efetivação dos projetos da empresa.

O passo nove segundo McDonald (2006) é o do orçamento, que é a parte responsável por repassar os valores que serão gastos caso sejam executadas as estratégias do plano. Tendo como função construir uma hierarquia de objetivos, fazendo com que a despesa orçamentária seja diretamente relacionada com os objetivos financeiros. As ações foram distribuídas e divididas em dois semestres de 2020, considerando as metas propostas e as estimativas de fluxo de caixa da empresa para o referido ano. Existem várias ações de marketing que serão realizadas internamente, e que não requerem a contratação de profissionais/terceiros ou gastos adicionais, como já foi citado anteriormente. No entanto, há ações que demandarão elevados investimentos da empresa, como reformar o visual/layout do setor feminino (móveis e decoração); a ampliação do setor masculino; novos ar condicionados; carpete; pintura do prédio; cujos gastos estão estimado em R\$ 91.500. Há também investimentos em atividades de custo um pouco mais baixos, como treinamento e capacitação de funcionários para atendimento a clientes; contratação de profissional autônomo para trabalhar com a publicidade da marca seja na criação de artes para outdoors, cartões de visita/pós-venda, e também para gerenciar o website da empresa; criação do website; e mídia impressa para propaganda nas ruas; cujos gastos estão estimados em R\$ 28.400. No quadro 9, serão demonstrados os custos com as devidas implantações das estratégias de marketing que a empresa deseja fazer para o ano de 2020.

Quadro 9 – Orçamento proposto para cada semestre de 2020

AÇÕES FÍSICAS	CUSTO PRIMEIRO SEMESTRE (R\$)	CUSTO SEGUNDO SEMESTRE (R\$)	RESPONSÁVEL	TOTAL DOS CUSTOS
Ampliação do setor masculino	3.500	x	Fornecedores e Gestor	3.500
Aumentar portfólio de produtos femininos (jovem)	20.000	20.000	Gestores e Vendedoras	40.000
Aquisição de móveis novos (remodelação setor feminino)	x	10.000	Gestor da empresa	10.000
Pintura externa do Prédio	5.000	5.000	Gestor da empresa	10.000
Aquisição de um novo servidor	4.000	x	Gestor da empresa	4.000
Aquisição de carpete e ar cond.	12.000	12.000	Gestor da empresa	24.000
TOTAL	44.500	47.000		91.500
AÇÕES DE DIVULGAÇÃO	CUSTO PRIMEIRO SEMESTRE (R\$)	CUSTO SEGUNDO SEMESTRE (R\$)	RESPONSÁVEL	TOTAL DOS CUSTOS
Mídias Impressas e Digital	2.000	2.000	Colaboradora empresa	4.000
Treinamento e Capacitação Funcio.	2.150	2.150	CDL	4.300
Parceria com Blogueira	500	500	Gestores	1.000
Criação de Website	3.000	3.000	Prof. Autônomo	6.000
Contratação de Publicitário	6.800	6.800	Prof. Autônomo	13.600
TOTAL	14.450	14.450		28.900

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

O orçamento mostrado acima foi dividido com o intuito de tornar mais claro as ações físicas e de divulgação, juntamente com os valores que a empresa prevê gastar em 2020. No começo do quadro é dito os itens com maior valor, de ações feitas com muito menos frequência (pintura e troca de móveis). Já na segunda parte do quadro é analisada todas as ações de divulgação, para as quais foram contratados profissionais especializados nos serviços buscados, facilitando o trabalho que é desejado.

Com relação aos elementos técnicos, eles necessitam de conhecimento profissional, portanto será nomeado um colaborador, já existente na empresa, que tenha disponibilidade para acompanhar todas as ações propostas do período, com o objetivo de realizar todas essas atividades de maneira assertiva a empresa.

Por fim, no modelo de McDonald (2006), a última etapa do planejamento de marketing é o programa detalhado de implementação para o primeiro ano. É importante ressaltar que o propósito do plano é melhorar a administração das atividades, possibilitar retornos aos investimentos, aumentar a preparação da organização para a mudança, reduzir os conflitos sobre o rumo que a empresa deve seguir e proporcionar uma estrutura para revisão contínua das operações (MCDONALD, 2006).

É muito importante que seja feito um acompanhamento de cada passo do plano, pois é ele que vai mostrar o que precisa ser mudado, aprimorado, ou corrigido para melhor atender as necessidades da empresa, por isso é necessário também que seja feito o monitoramento e levantamento dos resultados alcançados.

Serão analisados durante o processo de implementação alguns indicadores de grande relevância, que necessitarão ser acompanhados ao longo do ano, são eles: relatório de vendas com parcelamento diferenciado; relatório de pesquisa de satisfação dos clientes; contagem de peças vendidas mensalmente; contagem de vendas mensalmente; relatório semanal de vendas perdidas; análise do faturamento mensal; relatório de fidelização de novos clientes.

Para que haja a eficácia do plano de marketing, é fundamental que tenha o acompanhamento das ações propostas através dos indicadores acima, coordenados por um responsável. Portanto foi escolhido para acompanhar e controlar essas ações os gestores da empresa, com auxílio no que for necessário das vendedoras e demais colaboradores da empresa. Será realizado mensalmente relatórios com base nos indicadores. Dessa forma, se não houver evolução das estratégias traçadas a partir do primeiro relatório de acompanhamento e controle, será necessário tomar atitudes corretivas ao plano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a aplicabilidade do modelo de planejamento de marketing de McDonald (2006) a uma empresa do ramo de confecção, seu desenvolvimento teórico-prático mostrou ser consistente e detalhado em cada passo descrito. Verificou-se que este modelo pode ser utilizado no setor de vestuário, até mesmo em outras empresas do ramo, através de pesquisas realizadas em livros, sites, artigos, não necessitando de alto conhecimento sobre o assunto.

As atividades realizadas a partir deste modelo de plano apresentam explicações e roteiros bem detalhados, de fácil compreensão, o que facilita a aplicação de dados e informações disponibilizados pelo proprietário. Aplicado da forma correta, o modelo poderá ajudar no crescimento constante de empresas como a Loja Weiss e também de outras empresas.

Esse estudo proporcionou ampliar o conhecimento acadêmico sobre o tema em destaque, utilizando de informações reais e resultados que apontam que empresa precisará de um capital alto para cumprir com as ações orçadas para o próximo ano, caso contrário pode acabar por desandar algumas das expectativas planejadas.

Os resultados e as análises mostraram a importância que o plano de marketing tem para a empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, pois ele é resultado de um processo de planejamento. Visto que permite a identificação do público-alvo ideal, que deve direcionar com precisão as ações de marketing, evitando assim o desperdício de tempo e de recursos onde não há chances de resultados satisfatórios. A realização de um planejamento de marketing detalhado também permite que se conheçam profundamente as necessidades do mercado em que a empresa atua, uma vez que, é conhecendo profundamente o mercado, que se consegue oferecer as soluções que os clientes anseiam, além disso, é possível conhecer os concorrentes, através de uma pesquisa mais detalhada, e identificar as falhas existentes nos processos, pontos fortes e, o mais importante, descobrir segredos que levaram o concorrente a se destacar e obter sucesso em seu segmento de atuação. Ainda, o planejamento de marketing permite apresentar objetivos concretos, e traçar metas reais, tangíveis e alcançáveis em um determinado prazo, entre outras vantagens, relacionadas ao direcionamento das ações da empresa para que se atinjam as metas de maneira eficiente e eficaz.

Sendo assim, essas apurações podem ajudar outros estudos e na criação de novos modelos de planejamentos de marketing para o ramo da venda de confecções. Recomenda-se que para futuros estudos, sejam propostas novas pesquisas que confirmem a viabilidade de

aplicação do modelo de McDonald (2006) em outras empresas com o mesmo segmento. É sugerido a produção em cima de outros modelos de planejamento de marketing como o Kotler e Keller (2009), Pizzinatto e Silva (2009).

REFERÊNCIAS

BLUT, M; TELLER, C; FLOH, A. Testing retail marketing-mix effects on patronage: meta-analysis. **Journal of retailing**, 2018, p. 113-135.

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.

CAMPOMAR, M.; IKEDA, A. Tomada de decisão e planejamento de marketing. *In*: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2006, Salvador. **Anais eletrônicos...** Salvador: ANPAD, 2006.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

FRITZEN, Vivian. **A importância do planejamento de marketing para a sobrevivência de pequenas empresas em ambiente competitivo**. UNIJUI, 2011.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

IKEDA, A.; CAMPOMAR, M.; OLIVEIRA, T. Planejamento de marketing: um estudo no contexto brasileiro. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (Base)**, v. 4, n. 2, p. 113-126, 2007.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Marketing management**. São Paulo: Pearson, 2016.

LAS CASAS, A. L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

MCDONALD, M.; WILSON, H. **Planos de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2014.

PIERCY, N. F., MORGAN, N. A. The Marketing Planning Process: Behavioral Problems Compared to Analytical Techniques in Explaining Marketing Plan credibility. **Journal of Business Research**, 1994, p. 167-178.

PORTO, R.; COSTA, R.; WATANABE, E. Efeito multinível das atividades de marketing nas vendas, receita e lucratividade em microempresa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 432-452, 2017.

SARQUIS, A. B. **Marketing para pequenas empresas: a indústria da confecção**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

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.; SOARES, J. ; SOARES, S.; PIZZINATTO, N. . Planejamento de marketing: detalhamento do modelo de Pizzinatto e Silva (2019) e aplicação no pequeno varejo. In: Seminário de Pesquisa Interdisciplinar , 10., 2019, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: UNISUL,2019.

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

SCHEUNEMANN, A. O. **Microempresa: uma opção inteligente**. Organização, administração e marketing. Porto Alegre: Proletra, 1993.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Manual como elaborar um plano de marketing**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

SILVA, M.; PEREIRA, A. As dificuldades de planejamento de marketing nas micro e pequenas empresas. **Periódico Científico Negócios em projeção**, v.6, n.1, p. 188-203, 2015.

TAMASHIRO, H.; MERLO, E.; SILVEIRA, J. Comportamento do consumidor e os atributos que sinalizam as preferências dos formatos de varejo no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. **Revista Brasileira de Marketing**, 2011.

TOLEDO, L. A.; PRADO, K. P. L A.; PETRAGLIA, J. O plano de marketing: Um estudo discursivo. **Comport. Organ. Gest.**, Lisboa, v.13, n.2, p.285-300, out. 2007.

TOLEDO, L. A.; MADEIRA, A. B.; SHIRAISHI, G. F.; GARBER, M. Estrutura do planejamento de marketing: uma análise reflexiva. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v.6, n.2, p.48-73, 2014.

VAROTTO, L. Varejo no Brasil: Resgate histórico e tendências. **Revista brasileira de Marketing**, v.17, n.3, p.429-443, 2018.

WESTWOOD, J. **How to write a marketing plan**. London: Kogan Page, 2013.