

## O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UM ESTUDO DE APLICAÇÃO EM DUAS MICROEMPRESAS NA CIDADE DE SANTA MARIA – RS

Fernanda Lampert Ribas<sup>1</sup>  
Daniel Arruda Coronel<sup>2</sup>

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo principal realizar um estudo de caso a partir da execução do processo estratégico de *marketing* em um grupo composto por duas microempresas localizadas na cidade de Santa Maria – RS. Para tanto, são descritas como as etapas desse processo foram realizadas e também são apresentados os principais pontos de aprendizagem durante o processo com o intuito de auxiliar futuros trabalhos que visem desenvolver uma proposta de plano de *marketing*. Dentre as principais recomendações apontadas estão: a importância de planejar cautelosamente cada uma das atividades que compõe as etapas do processo estratégico de *marketing*; e a necessidade de indagação sobre as fontes de informações da empresa, bem como a profunda investigação de cada aspecto que tange análise situacional interna e externa.

**Palavras-chaves:** Marketing – Estratégia - Processo Estratégico de Marketing

## THE STRATEGIC MARKETING PROCESS: AN APPLICATION STUDY AT TWO SMALL ENTERPRISES IN SANTA MARIA – RS

**Abstract:** This paper has as main objective to accomplish a study case from the execution of the strategic marketing process at two small enterprises in Santa Maria – RS. Therefore, it's described how the steps were fulfilled as well as presented the key learning points acknowledged during the process in order to support future studies which aim to propose a marketing plan. Among the main recommendations pointed are: the importance of planning carefully each one of the activities which composes the strategic marketing process steps and the necessity of inquiry about the company's information sources, as well as the deep investigation of each aspect regarding the internal and external analysis.

**Keywords:** Marketing, Strategy, Strategic Marketing Process.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: nandaribas@gmail.com.

<sup>2</sup> Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: daniel.coronel@uol.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

À medida que as operações comerciais se reinventavam com as novas exigências da sociedade, seus focos e prioridades também tomavam novos rumos. Ao longo dos anos, a importância de criar, entregar e comunicar valor aos consumidores tornou-se um diferencial na incansável busca pela sobrevivência e possível conquista de novos mercados. O comércio passou de um simples meio de suprir as demandas básicas para se tornar fornecedor de produtos e serviços jamais cogitados anteriormente; e assim nasceu o conceito de *marketing*.

Segundo Cobra (2010), o *marketing* se expandiu ao longo do tempo, ultrapassou o ambiente empresarial e absorveu contextos como os das organizações sem fins lucrativos e governamentais. Independente de sua classificação ou estrutura, uma organização só poderá alavancar seus resultados quando souber utilizar efetivamente as ferramentas de que o *marketing* dispõe (GIULIANI, 2006). Ainda nesta perspectiva, para Richers (2000), o entrosamento entre as funções que compõem o *marketing* pode garantir um sistema integrado, que interliga as decisões, evita desperdícios e gera resultados mais eficientes.

Dessa maneira, seu conceito, suas funções e suas práticas tornavam-se cada vez mais concretas e imperativas no mundo dos negócios e, então, o planejamento de *marketing* dentro das organizações passou a ser uma ferramenta de extrema valia. Este processo estratégico consiste nas etapas que direcionam o desenvolvimento de estratégias e ações com base nos objetivos previamente definidos pela organização e que geram o chamado plano de *marketing*.

Um aspecto importante para o processo estratégico de *marketing* que terá como resultado final o plano de *marketing* a ser implantado pela organização é levar em conta o tipo de organização em estudo. As estratégias e ações propostas para uma empresa de grande porte não poderiam ser consideradas para micro e pequenas empresas; da mesma forma que os investimentos planejados para uma iniciativa privada não teriam as mesmas dimensões para um órgão público.

Para tanto, é preciso especificar não só a estrutura e a classificação econômica da organização, como também seu mercado de atuação e seu tipo de gestão. Dessa maneira, considerando a importância do processo estratégico de *marketing* para alavancar os resultados operacionais e financeiros de uma organização, o presente trabalho teve como estudo um grupo constituído como sociedade limitada que possui uma gestão familiar, composto por duas microempresas que comercializam produtos e serviços pertencentes a dois setores que se complementam: revestimentos cerâmicos e móveis planejados.

Assim, o objetivo principal do trabalho é realizar um estudo de caso a partir da execução do processo estratégico de *marketing* nessas duas microempresas localizadas na cidade de Santa Maria – RS.

Estruturalmente, o artigo inicia com uma breve fundamentação teórica para melhor entendimento do processo estratégico de *marketing* e os principais tipos de estratégias de *marketing*. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados; posteriormente são apresentados os principais resultados e, por fim, as conclusões.

## **2 O PROCESSO ESTRATÉGICO DE MARKETING**

Para Stevens *et al.* (2001), ao se investigar as principais causas dos insucessos empresariais, depara-se com problemas como descapitalização, má localização ou distribuição e até mesmo falta de competências administrativas. Na verdade, todos esses problemas têm sua origem no processo de planejamento de uma organização, que é definido pelo próprio autor como “a atividade administrativa que envolve análise do ambiente, estabelecimento de metas, decisão sobre ações específicas necessárias para atingir as metas e oferecer *feedback* sobre os resultados” (STEVENS *et al.*, 2001, p. 6).

Neste sentido, Kotler e Keller (2006) afirmam que o bom *marketing* não acontece por casualidade e que é cada vez mais difícil obtê-lo, exigindo cautela no planejamento e na execução de práticas que devem ser continuamente reformuladas. Westwood (1992) concorda com a importância que o papel do planejamento exerce sobre as operações corporativas e ainda destaca que a estrutura do plano empresarial deve englobar todos os planos das demais

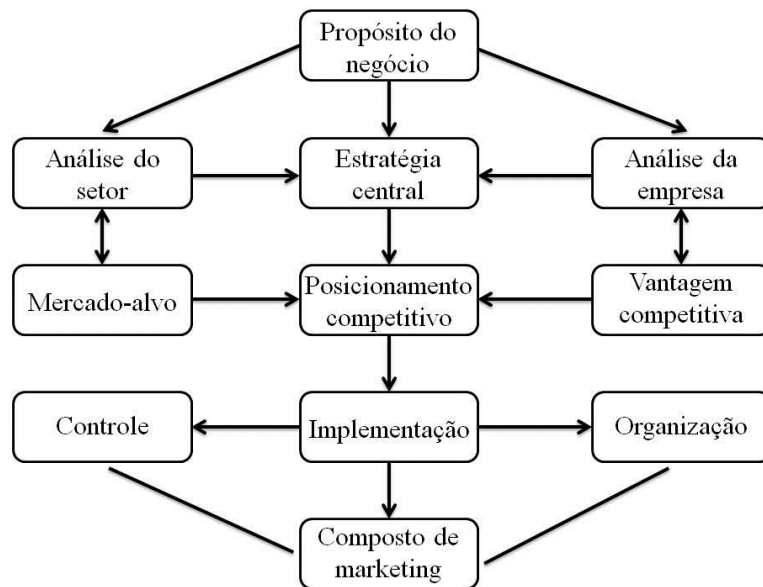
áreas funcionais da organização. Para tanto, faz-se necessário apresentar a diferença entre planejamento e plano que, segundo Stevens *et al.* (2001), encontra-se no fato de que o plano documenta quais e de que forma as ações serão executadas pela organização, enquanto que o planejamento é o processo contínuo que gera esses resultados quando necessário.

A partir disso, fica clara a importância de planejar e documentar as ações de *marketing* a serem colocadas em curso por uma empresa. As chances de uma empresa se destacar e obter vantagem competitiva em seu mercado de atuação aumentam significativamente quando estas reconhecem e investem no planejamento de *marketing* (STEVENS, et al., 2001).

No entanto, antes de simplesmente definir e executar as ações de *marketing* que visam à consecução dos objetivos, é preciso desenvolver as estratégias que delinearão essas ações através do chamado “processo estratégico de *marketing*”. Segundo Madruga (2011, p. 91), “esse processo tem como benefícios principais: o aumento da eficácia das decisões gerenciais, a diminuição de custos, a eliminação de desperdício de verbas e o aumento do foco nas necessidades organizacionais e do cliente.” Esse processo estratégico é basicamente o caminho que a empresa deve percorrer para a construção das estratégias de *marketing* de maneira eficaz e que determinará a força motriz do planejamento de *marketing*.

Hooley, Saunders e Piercy (2005) propõem um esquema explicativo do processo estratégico de *marketing* a partir da ilustração a seguir:

**Figura 1** – Processo estratégico de *marketing*



Fonte: Hooley, Saunders e Piercy (2005 p. 28).

A definição do propósito do negócio consiste na criação da missão e visão da empresa, bem como no estabelecimento de seus objetivos e metas organizacionais. A partir disso, o desenvolvimento das estratégias de *marketing* se dá através (1) da definição de uma estratégia central, (2) da criação do posicionamento competitivo e (3) da implementação da estratégia (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005). Cada um desses três níveis envolve outras etapas que, quando realizadas de forma integrada, contribuirão para o processo de planejamento e, posteriormente, para a construção do plano de *marketing*.

A escolha da estratégia central requer uma análise interna da empresa para identificar suas forças e fraquezas com relação aos seus concorrentes, bem como uma análise externa para avaliar as oportunidades e ameaças, o que também direciona para a identificação dos objetivos de *marketing*. O posicionamento competitivo é criado a partir da definição do mercado-alvo da empresa e da identificação da sua vantagem competitiva, ou seja, os aspectos que a destacam perante seus concorrentes. O último nível preocupa-se com a implementação dessa estratégia e para isso necessita definir os elementos do seu composto de *marketing*, organizar seus esforços e sistematizar o

monitoramento e controle desses esforços (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Muito embora o processo estratégico de *marketing* apresente-se como articulador do meio pelo qual o mercado será abordado para ter suas necessidades atendidas, verifica-se ainda a necessidade de agregar valor a este processo que vai muito além de apenas fabricar e entregar um produto ou serviço (MADRUGA, 2011). Dessa maneira, Kotler e Keller (2006) explicam o processo de criação e entrega de valor a partir da seleção de valor, onde acontece a segmentação de mercado, a definição do mercado-alvo e o posicionamento do valor; fornecimento de valor que está diretamente ligado às especificidades do composto de *marketing*; e, por fim, a comunicação do valor que se dá por meio da força de vendas, promoção e publicidade.

Assim, o processo estratégico de *marketing* engloba tanto a definição das estratégias que consideram uma série de atividades primordiais previamente descritas quanto a fixação das ações que constituirão o plano de *marketing*. Nesta perspectiva, Ferreira (1961, p. 249) explica o conceito de estratégia de *marketing* como “um processo que busca manter a empresa ajustada às rotas, levando em consideração as oportunidades de mercado e as capacitações da empresa para aproveitá-las”. Dessa maneira, para cada estratégia estabelecida, determinam-se as principais ações que as envolvem na busca pelo alcance dos objetivos e metas ao passo que acontece o controle e avaliação do desempenho destas ações.

### **3 OS TIPOS DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

A busca por uma posição diferenciada no mercado leva as empresas a escolherem estratégias para competir que, segundo Bernardez (2005), podem ser divididas em estratégias de diferenciação, de liderança no custo total e de enfoque. A estratégia de diferenciação busca desenvolver um conjunto de diferenciais que a empresa oferece em seus produtos e serviços, entregando valor superior ao de seus concorrentes. Neste caso, a exclusividade é percebida pelo cliente como principal benefício e permite à empresa cobrar um preço mais alto por isso. A estratégia de liderança no custo total é baseada no alcance de custos médios mais baixos que geralmente acontece com alto

volume de produção, eficiência operacional e redução de gastos desnecessários.

A estratégia de enfoque, como o próprio nome sugere, consiste na escolha de um segmento que se torna o foco da empresa, podendo esta utilizar a estratégia de diferenciação ou de liderança em custos apenas com seu mercado-alvo específico. É importante que a escolha das estratégias, independente de qual seja, considere a situação interna da empresa, bem como seu mercado de atuação, levando em conta os concorrentes e os consumidores (BERNARDEZ, 2005). O autor ainda aponta que o *benchmarking* está diretamente relacionado com as estratégias de competição, em que a empresa busca aprender com erros e acertos da concorrência, podendo avaliar seu desempenho interno e adotar as melhores práticas encontradas.

Ainda com relação às estratégias de *marketing* competitivo, Stevens *et al.* (2001) propõe quatro posições de mercado que as empresas podem ocupar: líder de mercado, desafiador de mercado, seguidor de mercado e criador de nicho de mercado. Os “criadores de nichos” buscam especializar-se em determinados produtos, serviços e mercado, ajustam-se às estratégias do líder e do desafiador do mercado para evitar confronto direto com seus concorrentes.

Dentro dos tipos de estratégias de *marketing* também existe o chamado “posicionamento” que, segundo Kotler e Keller (2006), não diz respeito ao produto por si só, mas como a empresa posiciona esse produto para os clientes potenciais, considerando suas expectativas. Neste mesmo sentido, Bernardez (2005, p. 64) define posicionamento como “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente do mercado-alvo” que terá razões convincentes para comprar seus produtos e serviços.

Ainda acerca do desenvolvimento de estratégias, Stevens *et al.* (2001) apresentam abordagens mais orientadas para produto/mercado que se dividem em indiferenciadas, de segmentação e de *marketing* focadas. As indiferenciadas são aquelas que buscam oferecer um único produto para todos os segmentos de mercado, ainda que estes apresentem diferenças entre si, e geralmente funcionam quando não existe concorrência ou esta não tem uma dimensão muito grande.

As estratégias de segmentação desenvolvem um *marketing mix* direcionado a diferentes segmentos de mercado, de maneira que a empresa que opta por esta estratégia possui uma grande variedade de produtos e pode atender a diferentes tipos de público. Em contrapartida, as estratégias de *marketing* focadas sugerem a escolha de apenas um segmento e obrigam a empresa a concentrar todos seus esforços neste segmento. Bernardez (2005) aponta que, no processo de segmentação, as empresas podem visualizar de uma maneira mais clara as melhores oportunidades, ou seja, definindo que tipo de público elas podem atender às necessidades e entregar valor superior.

#### 4 METODOLOGIA

O delineamento do presente trabalho caracterizou-se como um estudo de caso realizado a partir de um diagnóstico com ênfase na área comercial de um grupo composto por duas microempresas, o qual teve como base a coleta de dados qualitativos e quantitativos. O método de coleta de dados constituiu-se por meio de observação e entrevistas semiestruturadas, bem como acesso a dados internos de *softwares* da empresa; e a análise dos dados deu-se a partir da proposição de um plano de *marketing*.

Para Yin (1994), o estudo de caso busca investigar de maneira empírica fenômenos contemporâneos em um contexto da vida real. Ao contrário de analisar traços, opiniões e ações como em um *survey*, o estudo de caso busca analisar processos e fenômenos, explorando-os com base em vários ângulos, caracterizando este tipo de estudo como uma estratégia de pesquisa (ROESCH, 2007). Dessa maneira, o estudo de caso tem como um dos seus propósitos descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, preservando o caráter unitário do objeto estudado (GIL, 2009).

A técnica de pesquisa utilizada neste estudo foi o que Marconi e Lakatos (2005) denominaram de observação direta intensiva, sendo caracterizada pelo uso de duas técnicas de coleta de dados: observação e entrevista. Esta técnica corrobora o princípio básico de que, em métodos caracterizados como estudos de caso, usa-se sempre mais de uma técnica para coletar os dados com o intuito de garantir a qualidade dos resultados obtidos (GIL, 2009).



De acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 27), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto, para deste adquirir um conhecimento claro e preciso”. De uma maneira mais específica, a observação realizada no presente trabalho pode ser definida por Roesch (2007) como sendo uma observação participante de forma aberta onde o pesquisador obtém a permissão para realizar sua pesquisa e todos os colaboradores da empresa têm conhecimento sobre seu trabalho; esta técnica também é caracterizada como um desenvolvimento interrompido, pois combina observação e entrevista para a coleta dos dados.

A entrevista busca obter informações do entrevistado a respeito de determinado assunto ou problema através de uma conversação de natureza profissional, sendo considerado um excelente instrumento para investigação social (MARCONI; LAKATOS, 2005). Os dados obtidos em uma entrevista geralmente não podem ser encontrados em outras fontes como documentos e registros, sendo fornecidos apenas por pessoas e, para tanto, requer um preparo prévio para não desperdiçar o momento e o entrevistado como, por exemplo, definir o objetivo a ser alcançado, listar as perguntas mais importantes, escolher o entrevistado, informá-lo do motivo e agendar o encontro com antecedência (CERVO; BERVIAN, 2002).

Dessa maneira, as entrevistas foram realizadas com um dos dois sócios-proprietários do grupo, com alguns colaboradores das duas microempresas pertencentes ao grupo – que são duas lojas – atuantes nas áreas comercial e administrativa; e especificamente com um dos coordenadores regionais de uma das lojas, sendo esta uma loja exclusiva de um grupo nacional. Para a realização das entrevistas, agendou-se individualmente um encontro dentro do horário de expediente e usou-se um roteiro com questões semiestruturadas onde os entrevistados puderam discorrer livremente sobre os principais tópicos que permeavam o objetivo principal de diagnosticar a situação interna das duas lojas.

Com o objetivo de complementar a coleta de dados, geraram-se relatórios específicos (do *software* financeiro e do sistema gerencial de consultoria) referentes aos dados de faturamento mensal dos últimos doze

meses<sup>3</sup> a fim de expor a sazonalidade do volume de vendas. Também através destes *softwares* foi possível obter informações acerca dos clientes como faixa etária, sexo, profissão, produtos comprados e valores de seus respectivos projetos. Especificamente para uma das lojas foi disponibilizada pela fábrica a métrica referente a como os clientes chegaram até a loja no período de janeiro a maio de 2013, bem como o acesso ao planejamento de negócios realizado em 2011.

Para a análise de dados foi feita a proposição de um plano de *marketing* para cada uma das lojas do grupo com base no diagnóstico realizado. A análise da situação foi dividida em quatro partes: (1) mercado, onde foram apresentadas as informações a respeito do tamanho e da taxa de crescimento dos mercados de cada loja; (2) organizacional, que abordou questões internas relacionadas à disponibilidade e alocação de recursos, estrutura organizacional e faturamento mensal; (3) consumidor, onde foi traçado o perfil do mercado-alvo das lojas, de maneira direta e indireta; e (4) concorrência, onde foram exploradas as ações e os preços de alguns produtos e serviços dos principais concorrentes.

Na sequência, foram definidos os objetivos de *marketing* que serviram como guia para o desenvolvimento das estratégias e que também foram quantificados em metas para um futuro controle. As estratégias de *marketing* foram divididas de acordo com as variáveis de *marketing mix* das lojas e foram todas desdobradas em ações com prazos e indivíduos responsáveis pela execução. Por fim, foram estipulados indicadores de desempenho para compor o sistema de controle a ser utilizado na implantação de estratégias e ações do plano.

Para a apresentação do faturamento mensal foi utilizado um multiplicador de valor aleatório atribuído em todos os dados referentes às demonstrações financeiras de ambas as lojas, atendendo à solicitação dos sócios-proprietários com o intuito de manter sigilo sobre tais informações. Da mesma forma, não foram divulgados os nomes de nenhum dos fornecedores de produtos para revenda e representação, apenas a quantidade total de cada loja.

---

<sup>3</sup> Consideram-se os últimos doze meses o período compreendido entre de abril/2012 e abril/2013.

A ferramenta “consumidor fantasma” foi utilizada para explorar aspectos específicos sobre alguns dos principais concorrentes das lojas como, por exemplo, ambiente da loja (*show-room*), qualidade de atendimento, marcas oferecidas, produtos e serviços, preço, tempo de entrega de projetos, entre outros. Segundo Bernardez (2005), essa é uma das alternativas para investigar informações gerais sobre os concorrentes que se dá a partir da simulação de uma compra na empresa concorrente.

Dessa maneira, planejou-se com acuidade o uso desta ferramenta que consistiu na visita em quatro lojas concorrentes da loja de móveis planejados para orçamento de dois ambientes (dormitório e cozinha); e na visita em três lojas concorrentes da loja de revestimentos cerâmicos para o orçamento de um banheiro. Os concorrentes foram sugeridos pela sócia-proprietária das lojas que expressou sua vontade de explorar os determinados concorrentes a partir da sua experiência e conhecimento de mercado. A atividade deu-se em três etapas: (1) visita à loja concorrente para primeira avaliação geral do ambiente, do atendimento e também para a solicitação do produto/serviço; (2) recebimento dos projetistas na residência para realização da medição do ambiente; e (3) visita à loja para ver o projeto e receber o orçamento dos produtos e serviços solicitados.

Após a realização dessas três etapas, foi feita uma breve descrição de cada concorrente em estudo com o intuito de apontar suas práticas de sucesso sob o ponto de vista de um externo (consumidor fantasma), possibilitando o uso do *benchmarking* que guiou o processo de desenvolvimento de estratégias e ações. Também foi possível observar seus pontos negativos e atentar para não repetir os mesmos nas lojas do grupo em estudo.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo do trabalho serão descritas as principais etapas do processo estratégico de *marketing* que foram executadas no estudo de caso do grupo composto por duas microempresas na cidade de Santa Maria – RS. À medida que as etapas forem expostas, também serão apresentadas recomendações diagnosticadas durante esse processo que poderão auxiliar trabalhos que tenham o objetivo de propor um plano de *marketing*.

De acordo com o processo estratégico de *marketing* apresentado no capítulo 2 deste trabalho, a definição do propósito do negócio é o primeiro passo para uma empresa que busca realizar seu planejamento de *marketing*, gerando como resultado final seu plano de *marketing*. De uma maneira geral, essa etapa busca informações no planejamento estratégico da empresa, onde estão documentadas missão e visão. Neste caso, a loja de móveis planejados possuía este documento que fora criado em um período anterior, enquanto a loja de revestimentos cerâmicos não possuía qualquer documento formalizado com seus objetivos e suas estratégias, tampouco missão e visão definidas.

Dessa maneira, recomenda-se fortemente que, para iniciar o planejamento de *marketing*, a empresa tenha no mínimo missão e visão definidas, uma vez que estas servirão como guia para a definição dos objetivos de *marketing*. É preferível que exista o planejamento estratégico da empresa “completo” e formalizado com objetivos e estratégias organizacionais para melhor apoio e embasamento no processo estratégico de *marketing*.

O desenvolvimento de estratégias de *marketing* deu-se no decorrer de duas etapas seguintes, onde primeiramente foi realizada uma análise interna e externa de ambas as lojas a fim de identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, contribuindo para a escolha da estratégia central. Após isso foi feita uma análise do perfil de clientes que caracterizava o público-alvo de cada loja, bem como uma análise dos seus principais concorrentes para identificar vantagens competitivas e pontos críticos a aprimorar com relação a estes, criando um posicionamento competitivo.

Nestas etapas recomenda-se planejar cautelosamente cada uma das atividades a serem realizadas para que nada deixe de ser investigado. Por exemplo, para a análise do perfil dos clientes é importante definir o que será analisado e como, antes mesmo de ter acesso ao banco de dados, *softwares*, pesquisas de satisfação, etc. Da mesma forma, indagar os funcionários da empresa acerca de quais informações pode-se obter também é relevante uma vez que, quanto maior a quantidade de fontes, mais profunda e segura será a análise.

O exemplo a seguir é uma passagem da análise do público-alvo realizado no estudo de caso em questão:

*“Os clientes da loja pertencem em sua maioria às classes AA e A, podendo também abranger a classe B. Isso se deve especialmente à peculiaridade da loja, que conta com produtos da melhor qualidade no setor de revestimentos, oferece marcas exclusivas na cidade de Santa Maria e é especializada em detalhamentos. Não se trata apenas de revestir pisos e paredes, mas de escolher o melhor detalhamento que irá compor e decorar os mais diversos ambientes domiciliares e até mesmo laborais. O público feminino torna-se o principal foco da loja, uma vez que as mulheres assumem o papel de buscar e tomar as decisões referentes à decoração da casa. Dentre as principais profissões dos clientes, pode-se citar médicos, advogados, juízes e funcionários públicos no geral; e a faixa etária compreende-se entre 30 e 50 anos de idade”.*

A análise do mercado que diz respeito a uma parte da análise externa consiste em uma breve pesquisa sobre a situação atual do setor de atuação da empresa e suas perspectivas para, então, identificar possíveis oportunidades e ameaças. É importante atentar para as fontes dessas informações e sempre procurar obtê-las em sites confiáveis para ter maior credibilidade na análise. Esta é uma etapa importante, pois grande parte dos microempresários não se atentam a buscar informações precisas sobre as perspectivas e tendências do setor, o que pode gerar muitas surpresas ao fazê-lo. Exemplo:

*“As perspectivas para o setor de revestimentos cerâmicos é de crescimento impulsionado pelas vendas domésticas e também pelo crescimento das exportações, consolidando-se como o 2º maior produtor mundial em volume (JUNIOR et al., 2010)”.*

A análise do faturamento mensal que está dentro da análise interna corresponde a uma ilustração superficial da situação das vendas da empresa, se suas metas estão sendo batidas ou não e onde estão (quais produtos) concentradas as vendas. Assim, essa visão ajuda a identificar os focos a serem seguidos, o que ajudará no desenvolvimento e priorização das estratégias.

No caso do presente trabalho, os dados financeiros eram sigilosos e, portanto, utilizou-se um multiplicador de valor aleatório para camuflar os valores reais, mantendo certa coerência na equivalência de valores, como mostra o exemplo na Tabela 1:

**Tabela 1** – Volume de vendas mensal da loja de Revestimentos Cerâmicos

<b>Mês</b>	<b>Clientes (Revenda)</b>	<b>Valor vendido (Revenda)</b>	<b>Valor vendido (Representações)</b>	<b>Total</b>
<b>Abr/12</b>	39	R\$ 2.631.420,60	R\$ 44.100,80	R\$ 2.675.521,40
<b>Mai/12</b>	35	R\$ 1.305.757,61	R\$ 259.135,20	R\$ 1.564.892,81
<b>Jun/12</b>	29	R\$ 1.511.557,16	R\$ 186.368,88	R\$ 1.697.926,04
<b>Jul/12</b>	33	R\$ 1.249.931,74	R\$ 305.970,80	R\$ 1.555.902,54
<b>Ago/12</b>	44	R\$ 1.566.394,71	R\$ 832.894,35	R\$ 2.399.289,06
<b>Set/12</b>	29	R\$ 1.368.681,92	R\$ 182.038,26	R\$ 1.550.720,18
<b>Out/12</b>	26	R\$ 1.342.526,74	R\$ 274.628,44	R\$ 1.617.155,18
<b>Nov/12</b>	24	R\$ 1.222.303,90	R\$ 204.020,21	R\$ 1.426.324,10
<b>Dez/12</b>	23	R\$ 1.597.653,82	R\$ 530.306,10	R\$ 2.127.959,92
<b>Jan/13</b>	34	R\$ 3.666.822,25	R\$ 101.049,31	R\$ 3.767.871,56
<b>Fev/13</b>	29	R\$ 1.821.267,24	R\$ 137.771,14	R\$ 1.959.038,38
<b>Mar/13</b>	27	R\$ 1.385.672,42	R\$ 206.639,42	R\$ 1.592.311,84
<b>Abr/13</b>	25	R\$ 1.239.174,52	R\$ 142.937,33	R\$ 1.382.111,85

Fonte: Organização dos autores.

Outros pontos que tangem à análise interna são os recursos de uma maneira geral (financeiro, humano, físico), a estrutura organizacional e o tipo de gestão. Também são válidos quaisquer adendos referentes a aspectos gerais da empresa que possam retratar sua situação interna e contribuir para o processo estratégico de *marketing*. Exemplo:

*“A loja conta atualmente com um espaço próprio de 260 m<sup>2</sup>, localizado no centro da cidade, que apresenta boa infraestrutura, mas que não possui estacionamento para os clientes. Dessa maneira, a mudança de local da loja já está programada para ser realizada no mês de setembro de 2013, para um espaço também próprio que se encontra ao lado da outra loja do grupo. O futuro endereço é próximo ao centro da cidade e contará com estacionamento para clientes, facilitando também o gerenciamento de ambas as lojas pelos dois sócios do grupo. O espaço atual da loja que ficará desocupado será alugado para comércio e o grupo terá outro espaço como estoque de materiais localizado em outro bairro”.*

Com relação à análise dos concorrentes, a utilização da ferramenta “consumidor fantasma” pode ser muito útil, pois permitiu uma visão mais clara sobre como estes estão se comportando, seja para fazer *benchmarking* de suas melhores práticas como também para identificar onde estão deixando a desejar e usar isso a seu favor. Para a utilização dessa ferramenta de maneira efetiva, é preciso definir os objetivos em aplicá-la, quais concorrentes investigar, o que será observado/investigado e dividir todas essas atividades

para que sejam executadas da maneira adequada e no tempo esperado, evitando possíveis desperdícios ou retrabalhos.

Outro aspecto importante para atentar na aplicação do consumidor fantasma é com relação ao objetivo de comparar preços. Neste caso, os produtos devem ser exatamente iguais, possuindo as mesmas características e oferecendo os mesmo benefícios para que esta comparação seja real e não desvirtuada. Por exemplo, no caso de lojas de móveis planejados, o orçamento solicitado deve corresponder ao mesmo ambiente, mesma planta e mesmo projeto, possuindo o mesmo material e mesma quantidade de mobília. Somente assim, a comparação de preços com o concorrente será possível.

Na etapa de definição dos objetivos de *marketing*, recomenda-se que aconteça algum tipo de reunião com os funcionários da empresa, ou ao menos os sócios-proprietários, para que sejam alinhadas expectativas do que estes buscam alcançar e também o que esperam do plano de *marketing*. Por exemplo, podem-se definir os objetivos de curto, médio e longo prazo, ou de acordo operações como atendimento, estoque, vendas, etc.

A fase seguinte diz respeito ao desenvolvimento das estratégias de *marketing* e deve ter como base os objetivos previamente definidos, bem como as análises internas e externas realizadas no decorrer do processo estratégico de *marketing*. A escolha dos tipos de estratégias dependerá dos objetivos e do foco que se quer dar às atividades de *marketing* a serem executadas. Toda e qualquer participação dos funcionários nesta etapa é muito valiosa, uma vez que esses indivíduos têm maior conhecimento do mercado e do dia a dia da empresa.

À medida que cada estratégia é definida, ações operacionais são desdobradas para guiar a consecução dos objetivos. Também entra a definição do composto de *marketing*, onde atributos são aportados a cada produto/serviço da empresa. Logo após, é necessário designar indivíduos responsáveis pela implantação de cada estratégia, seu prazo final e alguma medida de controle que servirá como mensurador de resultados, certificando-se de que aquela estratégia/ação gerou ou não algum resultado positivo para o alcance dos objetivos.

## 6 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo principal realizar um estudo de caso a partir da execução do processo estratégico de *marketing* em um grupo composto por duas microempresas localizadas na cidade de Santa Maria – RS; descrever como as etapas foram realizadas; e apresentar os principais pontos de aprendizagem durante o processo com o intuito de auxiliar futuros trabalhos que visem desenvolver uma proposta de plano de *marketing*.

Neste trabalho foi realizada uma breve revisão teórica sobre o processo estratégico de *marketing* e os tipos de estratégias com o intuito de obter um conhecimento mais específico acerca do tema central. Nos capítulos seguintes, foram apresentados os procedimentos metodológicos utilizados e, na análise de resultados, foram apresentadas as etapas realizadas durante o processo estratégico de *marketing* no grupo de empresas em estudos, bem como os principais pontos de aprendizagem.

Na primeira parte do plano de *marketing* composto por quatro etapas foram explorados aspectos externos e internos como as principais características e perspectivas de cada setor de atuação das lojas, a situação interna/organizacional, o perfil do consumidor e algumas informações e percepções gerais sobre os principais concorrentes. Para esta parte inicial, recomenda-se planejamento prévio para que cada atividade seja executada da maneira mais eficiente possível. O alinhamento de expectativas com os funcionários, bem como sua inclusão no processo estratégico de *marketing* podem ser extremamente valiosos por estes terem maior conhecimento da empresa e do mercado, e também por saberem melhor aonde querem chegar.

Na parte seguinte à análise situacional foram definidos os objetivos de *marketing* baseados em duas dimensões: (1) principais pontos críticos encontrados segundo a visão externa da autora deste trabalho a partir do diagnóstico realizado no primeiro capítulo e (2) expectativas dos sócios com relação aos resultados do trabalho e sua contribuição para gestão das duas lojas.

Na parte derradeira do Plano de *marketing*, foram propostas estratégias e ações que foram desenvolvidas a partir dos objetivos previamente definidos e que também levaram em consideração o diagnóstico do capítulo inicial. As



estratégias e ações propostas neste plano de *marketing* em estudo buscaram priorizar iniciativas para aumentar o volume de vendas que atualmente está abaixo do esperado. Os tipos de estratégias utilizados foram basicamente estratégias de posicionamento que buscam melhorar a imagem da empresa e de seus produtos oferecidos para o mercado-alvo e de diferenciação que ressaltam um conjunto de diferenciais da empresa perante seus concorrentes.

Na parte final do plano de *marketing*, foram especificados prazos, indivíduos responsáveis e indicadores que visam controlar e avaliar as estratégias e ações propostas. Mais uma vez é importante salientar que cada plano deve ser encarado como proposta e pode ser alterado antes se sua efetiva implantação; bem como deve ser obrigatoriamente revisado periodicamente de acordo com o controle e avaliação realizados.

Com a descrição das etapas realizadas durante o processo estratégico de marketing que teve como resultado um plano de marketing para cada uma das microempresas de um grupo localizado na cidade de Santa Maria – RS, atingiu-se um dos objetivos do trabalho. Da mesma forma, o compartilhamento dos principais pontos de aprendizagem, com recomendações para trabalhos futuros, também contribuiu para a consecução deste estudo.

## 7 REFERÊNCIAS

BERNARDEZ, G. **Marketing para pequenas empresas**: dicas para a sobrevivência e crescimento do seu negócio. Blumenau: Imprensa Nova Letra, 2005.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COBRA, M.; BREZZO, R. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERREIRA, A. L. **Marketing para pequenas empresas inovadoras**. Rio de Janeiro: ExpertBooks, 1995.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIULIANI, A. C. **Marketing contemporâneo**: novas práticas de gestão com estudos de casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2006.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, P.; KELLER, L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MADRUGA, R. P. (Coord.). **Administração de marketing no mundo contemporâneo**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

RICHES, R. **Marketing: uma visão brasileira**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

STEVENS, R. et al. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.