Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372
DOI: 10.19177/reen.v11e32018234-264

APLICAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO DE MARKETING DE PIZZINATTO E SILVA (2009) NA PEQUENA EMPRESA

APPLICATION OF PIZZINATTO AND SILVA (2009) MARKETING PLANNING MODEL IN A SMALL BUSINESS

APLICACIÓN DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING DE PIZZINATTO Y SILVA (2009) EN LA PEQUEÑA EMPRESA

Aléssio Bessa Sarquis
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP)
Professor do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGA) da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)
Endereço: PPGA-Unisul, R. Adolfo Melo, n. 34, Centro, CEP: 88015-090, Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48) 3279-1932
E-mail: alessio.sarquis@gmail.com

João Gabriel Bogo de Souza
Graduado em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)
Endereço: PPGA-Unisul, R. Adolfo Melo, n. 34, Centro, CEP: 88015-090, Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48) 3279-1932
E-mail: joaogbogo@gmail.com

João Coelho Soares
Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Endereço: PPGA-Unisul, R. Adolfo Melo, n. 34, Centro, CEP: 88015-090, Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48) 3279-1932
E-mail: joaocsoares88@gmail.com

Carlos Alberto de Andrade Junior
Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação Mestrado Acadêmico em Administração (PPGA) da UNISUL
Endereço: PPGA-Unisul, R. Adolfo Melo, n. 34, Centro, CEP: 88015-090, Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48) 3279-1932
E-mail: carlosalbertoadm@hotmail.com

Alexandre de Matos Fraga
Mestrando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação Mestrado Acadêmico em Administração (PPGA) da UNISUL
Endereço: PPGA-Unisul, R. Adolfo Melo, n. 34, Centro, CEP: 88015-090, Florianópolis, SC, Brasil
Telefone: (48) 3279-1932
E-mail: xandefragaa@gmail.com

Artigo recebido em 23/08/2018. Revisado por pares em 30/08/2018. Reformulado em 17/09/2018. Recomendado para publicação em 17/12/2018. Publicado em 28/12/2018. Avaliado pelo Sistema *double blind review.*

©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total.

RESUMO

O estudo analisou a aplicação do modelo de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009) em uma pequena empresa de panificação e confeitarias. Trata-se de estudo qualitativo, na forma de estudo de caso, com dados coletados por meio de entrevista pessoal semiestruturada e levantamento documental, e analisados com auxílio de técnicas de análise de conteúdo. Os resultados indicam que o modelo testado é aplicável no contexto da pequena empresa, pois contém as etapas/decisões relevantes no processo de planejamento de marketing, tem estrutura de fácil entendimento, baixa complexidade de aplicação e baixo custo de operacionalização.

Palavras-chave: Planejamento de marketing, plano de marketing, estratégias de marketing, pequena empresa.

ABSTRACT

The study examined the implementation of Pizzinatto and Silva (2009) marketing planning model in a small baking and confectionery company. This is a qualitative study, in the form of a case study, with data collected through a semi-structured personal interview and documentary survey, and analyzed using content analysis techniques. The results indicate that the tested model is applicable in the context of small business, because it contains the relevant steps/decisions in the marketing planning process, has an easy-to-understand structure, low application complexity and low operation cost.

Keywords: Marketing planning, marketing plan, marketing strategies, small business.

RESUMEN

El estudio analizó la aplicación del modelo de planificación de marketing de Pizzinatto e Silva (2009) en una pequeña empresa de panificación y confiterías. Este es un estudio cualitativo, en la forma de estudio de caso, con datos recolectados por medio de entrevista personal semiestructurada y levantamiento documental, y analizados con ayuda de técnicas de análisis de contenido. Los resultados indican que el modelo probado es aplicable en el contexto de la pequeña empresa, pues contiene las etapas/decisiones relevantes en el proceso de planificación de marketing, tiene estructura de fácil comprensión, baja complejidad de aplicación y bajo costo de operacionalización.

Palabras clave: Planificación de marketing, plan de marketing, estrategias de marketing, pequeña empresa.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda o processo de planejamento de marketing no contexto da pequena empresa. A *American Marketing Association* (2017) define marketing como um conjunto de atividades, instituições e processos destinados a criar, comunicar, entregar e trocar ofertas com valor para clientes, parceiros e/ou sociedade em geral. Nas organizações, o marketing é uma das funções organizacionais dinâmicas e que busca promover novos produtos, serviços e inovações. Conforme Pereira (2014), o marketing está presente no dia-a-dia da sociedade, e tem como principal objetivo entender e atender o mercado-alvo da organização.

Já o planejamento de marketing, componente do planejamento estratégico da organização, compreende o planejamento da aplicação dos recursos de marketing de maneira a alcançar os objetivos mercadológicos da organização (WESTWOOD, 2006; LIMA; CARVALHO, 2011). O planejamento de marketing gera vários benefícios para a gestão da organização, inclusive no contexto da pequena empresa, tais como: melhora a capacidade de direção dos negócios, de identificação de tendências de mercado, de promover inovações necessárias, de otimizar os elementos do composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) e contribui para melhorar a comunicação interna da organização (DIBB, 2001; MCDONALD, 2004; NEVES, 2005).

Apesar da importância das pequenas empresas no ambiente econômico nacional (NASCIMENTO; TEIXEIRA, 2012), consulta realizada nas bases de dados Google Acadêmico, Spell/Anpad e SciELO revelou que há, em nível nacional, poucos estudos sobre planejamento de marketing no contexto da pequena empresa. Destacam-se, por exemplo, os estudos de Graziano et al. (2013), que avaliou o nível de conhecimento sobre planejamento de marketing de profissionais da área no Brasil; o estudo de Gomes et al. (2013), que analisou a adoção de plano de marketing por instituições de ensino superior da região Sul; o trabalho de Ikeda, Campomar e Oliveria (2007), que buscou conhecer aspectos e práticas do processo de planejamento de marketing no contexto brasileiro; e o trabalho de Campiotto et al. (2017) sobre desenvolvimento e aplicação de plano de marketing em uma empresa de recarga de cartuchos de impressoras.

Na literatura de marketing existem diferentes modelos conceituais de planejamento.

Alguns modelos propostos, como o de Neves (2005), têm complexidade de execução, exigindo profissionais e conhecimento especializados; enquanto outros modelos são fáceis de entendimento, simples de aplicação e indicados para pequena empresa, como o modelo proposto por Pizzinatto e Silva (2009). Sabe-se também que a grande maioria dos modelos de planejamento de marketing presentes na literatura foram desenvolvidos para organizações de médio e grande porte, e para empresas do setor de bens manufaturados.

O modelo de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009) é composto por apenas cinco etapas (diagnóstico, objetivos, estratégias, programa de ação e controle); é aparentemente de fácil entendimento e aplicação, atualizado e requer baixo custo de operacionalização, o que facilitaria a sua aplicação no contexto da pequena empresa. Esse modelo de planejamento foi também proposto para aplicação em empresas de diferentes setores/ramos de atividade. Consulta nas bases de dados Google Acadêmico, Spell/Anpad e SciELO revelou que esse modelo de planejamento não foi ainda testado em empresas de pequeno porte do ramo de panificação e confeitaria. Com isso, justifica-se a necessidade de avaliação da aplicação desse modelo de planejamento no contexto da pequena empresa do ramo de panificação e confeitaria.

No Brasil, o setor de panificação e confeitaria tem evoluído. O Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), realizaram um estudo com 400 empresas, de diferentes portes e em várias localidades no pais, e revelou que em 2016 a venda de produtos de padarias de fabricação própria teve crescimento de 11,2% e que o valor do tíquete médio das vendas cresceu 7,5%. Hoje esse setor gera 800 mil empregos diretos e 1,8 milhão de empregos indiretos. Esses dados refletem a relevância desse setor no Brasil.

Com base no contexto apresentado, decidiu-se por realizar o presente estudo com a seguinte questão: **Como o planejamento de marketing pode ser aplicado na pequena empresa, segundo o modelo de Pizzinatto e Silva (2009)?** Assim, o estudo visa analisar a aplicação do modelo de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009) em uma pequena empresa de produtos para panificação e confeitarias. Os resultados deste estudo podem contribuir para avaliar a aplicação do modelo de planejamento de Pizzinatto e Silva (2009) no contexto da pequena empresa, ampliar a discussão sobre o tema e fomentar novos

direcionamentos para futuros estudos sobre planejamento de marketing na pequena empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 FUNDAMENTOS DE MARKETING

Diante de ambiente complexo e competitivo, as organizações necessitam investir mais em marketing, uma estratégia essencial para o desenvolvimento dos negócios (SATUR et al., 2017). Conforme Gomes et al. (2013), a expressão marketing vem do inglês *market*, que significa mercado; a terminação *ing* estabelece o sentido de "ação no mercado". Lamb, Hair e McDaniel (2015) definem marketing como um conjunto de atividades, normas e processos direcionados para criar, comunicar, proporcionar valor para os clientes. Já Kotler e Keller (2012) definem marketing como um processo administrativo e social, pelo qual indivíduos e grupos satisfazem desejos e necessidades, por meio da criação, oferta, troca de produtos com outros indivíduos ou empresas.

O marketing está no cotidiano da sociedade, mesmo que de maneira informal e não consciente. Pessoas e empresas executam (ou são afetadas) ações de marketing (DA SILVA CANÉ; CARNIELLO; ZULIETTI, 2013), como quando escolhem um vestuário, acessam uma web/site corporativo ou assistem a anúncios de propaganda na TV. O marketing está presente em diversas situações no dia a dia das pessoas, e tem como objetivo principal identificar e atender necessidades de consumidores-alvo (PEREIRA, 2014). Com base na demanda do consumidor, o marketing procura atender necessidades e/ou satisfazer desejos do consumidor através de bens ou serviços específicos.

Satur et al. (2017) destacaram que o marketing proporciona vantagens para as organizações, incluindo: melhora a atuação da empresa junto ao mercado; auxilia aos gestores no planejamento e na execução das atividades de mercado; facilita o acesso da empresa a informações sobre mercados; proporciona visibilidade aos serviços e produtos. Já Kotler e Keller (2012) apontaram como benefícios potenciais do marketing: melhoria no atendimento da missão organizacional, satisfação do públicos-alvo, otimização de recursos/capacidades internos e maior eficiência nas atividades de mercado.

Há aspectos centrais no processo de marketing das organizações. Segundo Hooley, Sauders e Piercy (2001), alguns aspectos são: a identificação de características, perfis, exigências e demanda dos clientes, incluindo a comunicação e divulgação de informações para o mercado; a determinação do posicionamento competitivo da marca/organização, buscando ajustar os recursos internos, harmonizar as capacidades e objetivos; a execução da estratégia de mercado apropriada, ordenando os recursos para planejar e executar a entrega de valor e satisfação aos clientes.

O composto de marketing (ou *marketing mix*) compreende o conjunto de elementos utilizados pelos gestores para desenvolver produtos ou serviços, comunicar ao mercado, desenvolver ações de vendas e entrega de valor aos clientes-alvo. Eles estão inter-relacionados e são a base para as definições de estratégias de marketing (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Kotler e Keller (2012) citam como componentes do composto de marketing aspectos de produto, preço, praça e promoção. O produto caracteriza-se pela oferta de bens e serviços que a empresa oferece para satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores-alvo, como: variedade, qualidade, design, características, nome da marca e embalagem. O preço abrange elementos como prazo de pagamento, tabela de preços, política de descontos, política de bonificações, margem de lucro e financiamento aos clientes. Já a praça consiste na maneira como os produtos são disponibilizados aos consumidores-alvo, e inclui decisões como: canais onde o produto estará disponível, locais de distribuição, estoque de produtos e logística de mercado. Por fim, a promoção envolve os elementos de comunicação e vendas, incluindo propaganda, marketing digital, promoções de vendas, relações públicas, patrocínios e marketing direto.

Enoki et al. (2008) analisou como os elementos do composto de marketing são percebidos por consumidores verdes (com consciência ambiental), por meio de estudo quantitativo e aplicação de questionários com 272 consumidores. Os resultados indicaram que as estratégias de produto são as mais percebidas pelos consumidores, seguidas das estratégias de promoção, preço e praça. O estudo apontou ainda que os consumidores são mais propensos a pagar um valor mais elevado por produtos que tragam benefícios à saúde e ao bem-estar social.

Já o estudo de Porto, Costa e Watanabe (2017) avaliou a efetividade de elementos do

composto de marketing na geração de vendas e lucratividade em uma microempresa. Os resultados apontaram que atividades de marketing geram impacto de forma dinâmica, tanto na venda de produtos quanto na receita líquida e na lucratividade da empresa. Conclui que se a empresa consegue manter suas operações por um longo do tempo é porque suas ações de marketing geraram efeito minimamente positivo junto ao mercado.

Por fim, Nascimento et al. (2017) analisaram a percepção de consumidores em relação às estratégias de marketing desenvolvidas por uma empresa de produtos naturais e orgânicos. Trata-se de pesquisa descritiva, qualitativa e quantitativa, na forma de estudo de caso. Os resultados indicaram que há boa avaliação dos consumidores sobre as estratégias de marketing da organização, principalmente nos serviços de atendimento. No entanto, revelaram a necessidade de melhorar a divulgação de produtos de marca própria e as estratégias de precificação de produtos. E que o planejamento de marketing pode contribuir para melhorar o processo de formulação e implementação das estratégias de marketing.

2.2 PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE MARKETING

Conforme John e Martin (1984), planejamento é olhar para o futuro, buscando o alinhamento entre as estratégias e os resultados da empresa. Pereira (2014) define planejamento como um processo formalizado, que visa gerar resultados a partir de um conjunto de decisões integradas. Na literatura de marketing, Westwood (2006) define planejamento como métodos e decisões sobre a aplicação dos recursos de marketing da organização, visando alcançar os objetivos de mercado desejados. E Lima e Carvalho (2011) o definem como tomar decisões sobre a utilização dos recursos de marketing, com propósito de atingir os objetivos de mercado da organização.

O planejamento de marketing está ligado ao planejamento estratégico da organização. Conforme Hooley, Sauders e Piercy (2001), ambos compartilham algumas atividades e metodologias; e o planejamento de marketing é um dos planos funcionais que se alimentam do planejamento estratégico. Assim, o planejamento estratégico é mais amplo (visão de médio e longo prazo) e abrangente (envolve diversas funções da organização). Conforme Sarquis e Pizzinatto (2013), as diferenças entre planejamento de marketing e planejamento estratégico são: abrangência temporal, funcional e o nível de aplicação do planejamento. O planejamento de marketing normalmente possui duração anual, engloba somente aspectos

da função de marketing e a sua aplicação acontece nos níveis da gerência de marketing/vendas da organizacional. Já o planejamento estratégico tem duração de 2 anos ou mais anos, e abrange as diferentes áreas funcionais da organização, como produção, logística, recursos humanos, finanças e marketing. O seu nível decisório é de responsabilidade da alta direção. No entanto, pode haver casos onde o planejamento de marketing é caracterizado como estratégico. Isso ocorre quando o planejamento de marketing é executado no nível diretivo da organização, com foco no médio ou longo prazo ou define as estratégias fundamentais do negócio, como o direcionamento competitivo, proposta de valor e seleção de mercados-alvo.

A literatura de marketing descreve sobre características do planejamento de marketing. Sarquis (2009), por exemplo, cita as decisões sobre segmentação de mercados, escolha de público-alvo e definição do posicionamento de mercado. Hooley, Sauders e Piercy (2001) citam a previsão do tamanho do mercado, a estimativa de participação de mercado, as estratégias de entrega de valor aos clientes e identificação das competências distintivas da organização. Lima e Carvalho (2011) apontaram o uso de dados e informações obtidas sobre clientes, a antecipação das necessidades dos clientes e a tomada de decisões sobre estratégias de mercado.

Algumas etapas e atividades do planejamento de marketing são comuns em diferentes modelos conceituais de planejamento presentes na literatura. Para Westwood (2006) e Kotler e Keller (2012), por exemplo, o processo de planejamento de marketing contém as etapas: diagnostico da empresa, estabelecimento de objetivos, definição de estratégias, elaboração das ações/táticas e definição de sistemas de controle. O **Quadro 1** detalha o modelo conceitual de planejamento de marketing proposto por Kotler e Keller (2012). O modelo proposto é composto por 8 etapas: avaliação da situação atual de marketing, preenchimento da Matriz de Análise SWOT, definição dos objetivos de marketing, estabelecimento das estratégias de marketing, elaboração do programa de ações, elaboração dos demonstrativos de resultados projetados, definição da sistemática de *feedback*/controle. Por fim, a elaboração do resumo executivo e sumário. Cada uma dessas etapas abrange um conjunto de atividades a serem realizadas.

Quadro 1–Modelo de Planejamento de marketing de Kotler e Keller (2012).

ETAPAS	DEFINIÇÕES
1) Resumo executivo e sumário	Visão abreviada do plano sugerido, Meta de Lucros, Metas de vendas, Estratégias planejadas para atingir os Objetivos, Orçamento de Marketing.
2) Situação atual do marketing	Dados sobre; Vendas, Custos, Lucros, Mercado, Produto, Concorrência, Distribuição Microambiente.
3) Análise PFOA (SWOT)	Análise PFOA (SWOT): Potenciais, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças.
4) Definição de objetivos	Estabelecer Metas; Financeiras, De Marketing em relação ao volume de vendas, Participação de Mercado, Lucros.
5) Estratégias de marketing	Fixar estratégias de Marketing; Crescimento Promocionais Produto Preço Distribuição Entre outras que possibilitam chegar nos objetivos do plano.
6) Programas de ação/táticas	Programas de marketing para atingir os objetivos; O que será feito? Por quem? Quando? A que custo? Cronogramas de ação.
7) Demonstrativos de resultados projetados	Esboça os resultados financeiros previstos.
8) *Feedback* e controle	Demonstra como o plano será fiscalizado.

Fonte: Kotler e Keller (2012).

O processo de planejamento de marketing pode ser investigado sobre diferentes perspectivas. Piercy e Morgan (1994), por exemplo, apontaram que esse processo pode ser estudado segundo as perspectivas analítica, comportamental e a organizacional. A perspectiva analítica compreende os instrumentos que os dirigentes das empresas utilizam para planejar, tais como sistemas organizacionais, técnicas de planejamento, estruturas, procedimentos e a integração no planejamento. A perspectiva comportamental analisa como o processo de planejamento acontece, incluindo grau de participação, estimativas estratégicas, entendimento gerencial, compromissos dos dirigentes e motivação dos colaboradores. Já a perspectiva organizacional analisa aspectos ligados à missão, visão, valores, cultura, informação e cultura organizacional.

O planejamento de marketing gera benefícios para a organização. Conforme Neves (2005), o planejamento de marketing possibilita melhorias na capacidade de coordenação interfuncional, na identificação de mudanças no mercado, na compreensão sobre os consumidores e nas decisões sobre produtos, preços, comunicações, força de vendas e canais de distribuição. Dibb et al. (2001) apontaram a priorização de oportunidades e estratégicas, a melhora na direção dos negócios e o melhor enfrentamento de mudanças no ambiente competitivo. McDonald (2004) destacaram ainda a sistematização das atividades, o reconhecimento de avanços, a preparação para mudanças, o aperfeiçoamento na comunicação entre dirigentes e a redução de conflitos entre áreas funcionais.

O clássico estudo de Cousins (1991), envolvendo 385 empresas de porte médio ou grande, avaliou como as empresas do Reino Unido executam o planejamento de marketing. Os resultados apontaram que apenas 61% das empresas britânicas dispõem de planos de marketing formais e que alguns benefícios desse planejamento são: melhora o controle e a disciplina, melhora a direção, possibilita melhor revisão das estratégias de marketing, melhora a comunicação interna, o consenso entre gestores e a elaboração de programas de marketing.

No contexto das organizações, algumas barreiras ao planejamento de marketing foram identificadas. Simkin (2000) apontou que o gestor de marketing não consegue sozinho fazer a implementação do planejamento de marketing, e carece da cooperação de outras áreas funcionais, principalmente comercial/vendas. Além disso, precisa do suporte da direção, para evitar disputas entre gerentes, indefinição do comando do processo, falta de *feedback* e empecilhos na comunicação interna. Há ainda o risco de descrença ou despreparo de gestores de marketing da organização (IKEDA; CAMPOMAR; OLIVERIA, 2007).

O estudo de Graziano et al. (2013) avaliou o nível de conhecimento em planejamento de marketing de profissionais da área no Brasil, através de estudo descritivo e levantamento de campo (*survey*), com 107 profissionais. Os resultados revelaram a falta de compreensão sobre algumas etapas do processo de planejamento de marketing e que os executivos pesquisadores com melhor conhecimento sobre o assunto são aqueles que mais acreditam na importância do plano de marketing para a organização.

Já Gomes et al. (2013) analisaram a adoção do plano de marketing no contexto da instituição de ensino superior (IES), na região sul do Brasil (42 IES). Os resultados indicam que,

embora 13 IES tenham planos de marketing, estes carecem de mais controles e sistemáticas de mensuração dos resultados. Revelaram também que há pouca identificação de segmentos de mercado e de conhecimento das estratégias dos concorrentes. Os resultados indicam ainda que há relação estatística significativa entre subordinação hierárquica do departamento de marketing aos níveis mais elevados e a qualidade do planejamento de marketing. E que há também relação significativa entre formação acadêmica do responsável por marketing e qualidade do planejamento de marketing.

Por fim, o estudo de Campiotto et al. (2017), sobre aplicação de plano de marketing em uma empresa de recarga de cartuchos de impressoras, revelou que a empresa cresceu 6 meses após a implantação do plano de marketing, e que obteve um aumento de 5% na quantidade de clientes empresariais ativos. Em relação à clientes pessoa física, a empresa obteve aumento 7,5% na base de clientes, em comparação com o ano anterior.

2.3 MODELO DE PLANEJAMENTO DE PIZZINATTO E SILVA (2009)

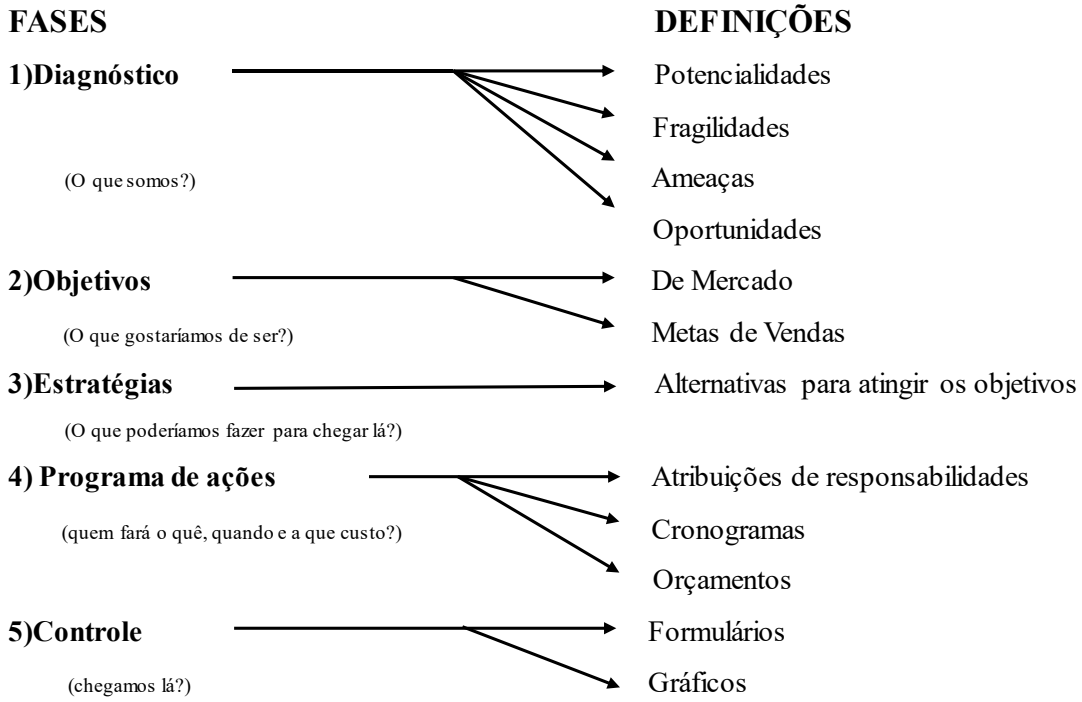
Há diversos modelos conceituais e teóricos sobre o processo de planejamento na literatura de marketing. Pizzinatto e Silva (2009) propuseram um modelo conceitual abrangente e fácil de aplicação, tanto para empresas de serviços, de varejo e de bens manufaturados. É um modelo de fácil entendimento, atualizado e requer baixo custo de operacionalização. Levantamento realizado nas bases de dados Google Acadêmico, Spell/Anpad e SciELO revelou esse modelo de planejamento não foi ainda testado na pequena empresa do ramo de panificação e confeitaria.

A **Figura 1** apresenta o modelo de Pizzinatto e Silva (2009), segundo o qual o planejamento de marketing é baseado na missão e visão organizacional e compreende 5 etapas: diagnóstico mercadológico, definição dos objetivos de marketing, estabelecimento das estratégias de marketing, elaboração do programa de ações/táticas e a sistemática de monitoramento/controle do plano de marketing. Cada uma dessas etapas contempla um conjunto de definições/atividades a serem realizadas no processo de execução do planejamento.

De acordo com Pizzinatto e Silva (2009), a missão esclarece o propósito da organização, e descreve o seu modo de ser e a sua função na sociedade. Assim, a missão fornece o caminho

que a empresa irá seguir nos próximos dez a vinte anos, mas não pode ser modificada a cada momento e mudança do ambiente. Ao passo que, a visão organizacional, como citado por Hooley, Saunders e Piercy (2001) e Ikeda, Campomar e Oliveira (2007), estabelece como a organização se imagina estar no futuro; é um compromisso assumido pela organização em relação ao mercado, e que deve estar alinhado com a missão estabelecida. E os valores/princípios organizacionais são conceitos que irão ser preservados pela organização e que guiam o processo de planejamento de marketing.

Figura 1 – Modelo de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009)



Fonte: Pizzinatto e Silva (2009)

No modelo proposto por Pizzinatto e Silva (2009), o diagnóstico mercadológico é a primeira etapa do planejamento de marketing. O diagnóstico envolve a análise da situação de marketing da organização, incluindo a avaliação do ambiente interno e do ambiente externo. Conforme Hooley, Saunders e Piercy (2001), no diagnóstico deve-se responder a três perguntas fundamentais: o que a empresa está fazendo no momento? O que está acontecendo no ambiente/mercado? O que a empresa deveria estar fazendo? Essas respostas, juntamente com a missão e visão, definem os resultados do diagnóstico e direcionam as decisões de marketing da organização. Na literatura de marketing, há diversos instrumentos/ferramentas que podem ser utilizados em diagnósticos mercadológicos, incluindo (PIZZINATTO; SILVA, 2009; SARQUIS; PIZZINATTO, 2013): a análise SWOT/PFOA, a

Matriz de Crescimento Mercados-Produtos, o Ciclo de Vida de Produtos, a Matriz Boston Consulting Group (BCG), a Matriz GE/McKinsey, o Modelo Cinco Forças Competitivas de Porter, a Curva de Classificação ABC, o Mapa de Posicionamento de Marcas.

A Matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas. O termo SWOT é a abreviatura em inglês das palavras: *strengths*, *weaknesses, opportunities, threats;* essa matriz é também conhecida em português como PFOA – potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças. Potencialidades referem-se aos pontos fortes da organização, aquilo que a empresa se destaca perante a concorrência. Fraquezas (ou vulnerabilidades) representam os pontos fracos da empresa, suas deficiências em relação aos concorrentes. Oportunidades são situações favoráveis do mercado e que a organização pode aproveitar para obter crescimento e alcançar seus objetivos. Já as ameaças são dificuldades de mercado que afetam negativamente o crescimento da empresa ou no alcance dos objetivos (PIZZINATTO; SILVA, 2009).

O Sistema de Informações em Marketing (S.I.M), conforme Pizzinatto e Silva (2009), é um recurso de apoio no processo de diagnóstico mercadológico, que necessita de dados e informações sobre o ambiente interno e externo. O S.I.M possui alguns componentes, incluindo os subsistemas contábil, pesquisa, inteligência e científico. O subsistema contábil é formado por dados secundários, geralmente de acesso simples e descomplicado. O subsistema pesquisa que envolver a obtenção de dados por meio de pesquisa de mercado, de vendas, de motivação de compra, de propaganda, de preços, de concorrência, de distribuição, por exemplo. O subsistema inteligência que envolve a obtenção de dados pela equipe de vendas (representantes e vendedores próprios), feiras, exposições, canais onde se divulgam os produtos da organização. Por fim, o subsistema cientifico que envolve a análise de dados quantitativos e qualitativos, buscando enxergar projeções, comportamento de vendas, custos, lucros, da empresa e do mercado.

No modelo de Pizzinatto e Silva (2009), a segunda etapa do planejamento de marketing envolve a definição de objetivos e metas de marketing. Pode-se formular objetivos/metas em relação ao montante de faturamento, volume de vendas, lucratividade e participação de mercado, por exemplo. Conforme Sarquis et al. (2016), objetivos de marketing são declarações de resultados futuros (intenções) a serem alcançados no âmbito mercadológico;

enquanto metas de marketing são descrições de objetivos com conteúdo mensurável em termos de magnitude (quantificação) e prazos de realização (período de tempo).

A etapa seguinte do modelo de planejamento de Pizzinatto e Silva (2009) consiste no estabelecimento das estratégias de marketing. Harrison (2005) define estratégia como um conjunto de decisões, direcionadas para levar a empresa ao cumprimento de suas metas e objetivos. Kotler e Keller (2012) definem estratégias de marketing como meios que a organização utiliza para conseguirá atingir os seus objetivos de marketing. Estratégias de marketing estão presentes em todas as organizações, podendo variando conforme o grau de formalização, sofisticação e pela maneira como foram definidas, se deliberadas e/ou emergentes (MINTZBERG, 2004).

Conforme Mintzberg (2004), o estabelecimento de estratégias tem sido visto como um processo que contém diferentes concepções, incluindo mental, analítica, emergente, coletiva, moldável ao ambiente, de negociação, transformação, visionária ou formal. Cada uma dessas concepções tem uma escola de pensamento, sendo recomendável utilizar diferentes abordagens em conjunto na análise das estratégias organizacionais. No âmbito de marketing, as estratégias têm tido também classificadas de diferentes maneiras, incluindo o composto de marketing 4 P's (produto, preço, praça e promoção) de McCarthy e Perreault (1997) e o composto 7 P's (produto, preço, praça, promoção, pessoas, evidências físicas e processos) de Booms e Bitner (1982).

Já a quarta etapa do modelo de planejamento da Pizzinatto e Silva (2009) é denominada Programas de Ação ou Táticas, e compreende a distribuição de tarefas e responsabilidades, com estimativas de prazos e custos das ações/atividades necessárias para a implementação das estratégias de marketing estabelecidas. Nessa etapa, conforme Westwood (2006), as organizações necessitam compartilhar as informações e decisões tomadas, visando obter o comprometimento dos agentes (gestores) envolvidos e costumam produzir um programa de ação buscando assegurar a implementação das estratégias estabelecidas.

Por fim, a última etapa do modelo de planejamento de marketing da Pizzinatto e Silva (2009) compreende a elaboração da sistemática de controle e monitoramento do plano de marketing. Essa etapa envolve o acompanhamento do processo de implementação do plano

e das estratégias de marketing estabelecidos, e promover eventuais ajustes e correções necessários. Ela pode requerer a elaboração de relatórios, gráficos, formulários, indicadores de desempenho, período de avaliação e responsáveis. Com isso, tem-se concluído o processo de planejamento de marketing.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo compreende uma pesquisa exploratória, qualitativa e na forma de estudo de caso. O objeto do estudo é a empresa DoPão (nome fictício) localizada em Santa Catarina. Trata-se de empresa de pequeno porte (32 funcionários), consolidada no mercado (mais de 20 anos), que estava em processo de elaboração de um planejamento de marketing e que aceitou disponibilizar os dados/informações necessárias para aplicação do modelo de planejamento de marketing aqui selecionado. A unidade de análise é o processo de planejamento de marketing/vendas da empresa. Já as fontes de informações foram os gestores e funcionários entrevistados e os documentos disponibilizados.

A coleta de dados aconteceu via entrevista pessoal semiestruturada e levantamento documental. As entrevistas foram feitas com 1 diretor geral (Entrevistado 1), 1 gerente de produção (Entrevistado 2), 1 gerente comercial (Entrevistado 3), 1 gerente administrativo (Entrevistado 4), 4 vendedores (Entrevistados 5 a 8) e 2 distribuidores (Entrevistados 9 e 10), que atuam no Estado de Santa Catarina (total 10 entrevistados). As entrevistas foram executadas no ambiente de trabalho dos entrevistados, em horários previamente agendados, e apoiadas por roteiro semiestruturado, elaborado a partir do modelo de Pizzinatto e Silva (2009). O roteiro foi elaborado somente com perguntas abertas e contendo questões sobre a empresa (ex: clientes, estratégias, desempenho, objetivos/expectativas, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças), mercado de panificação/confeitaria (características, mudanças e tendências em nível nacional e regional) e sobre a concorrência. Já o levantamento documental foi realizado a partir da coleta de informações em documentos disponibilizados pela empresa (incluindo materiais promocionais, relatórios internos, estatísticas de vendas, e outros materiais internos), e documentos disponíveis na internet sobre a empresa e seus concorrentes.

Já o método de análise envolveu a aplicação de técnicas de análise de conteúdo segundo a abordagem qualitativa e com categorização temática de dados, como

recomendado por Bardin (2009). As categorias de dados analisadas foram definidas previamente, a partir dos componentes do modelo de planejamento de marketing proposto por Pizzinatto e Silva (2009), segundo as dimensões temáticas: diagnóstico mercadológico, definição dos objetivos de marketing, estabelecimento das estratégias de marketing, elaboração do programa de ações e definição da sistemática de monitoramento/controle. O **Quadro 2** apresenta detalhes as dimensões e categorias de dados analisados.

Quadro 2 - Dimensões e categoria de dados analisadas

Dimensões	Categorias de dados	Referência
Diagnóstico	Potencialidades, fragilidades, ameaças e oportunidades.	Pizzinatto e Silva (2009)
Objetivos	Objetivos e metas de marketing.	
Estratégias	Alternativas para atingir os objetivos (composto de marketing).	
Programa de ação	Ações, cronograma, atribuição de responsabilidades e orçamento.	
Controle	Indicadores de desempenho, forma de apresentação (formulário, gráfico) e periodicidade de acompanhamento.	

Fonte: Pizzinatto e Silva (2009)

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção contém a apresentação e análise dos resultados, incluindo a breve apresentação da empresa objetivo de estudo e a aplicação do modelo de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009) em uma pequena empresa de panificação e confeitarias do Estado de Santa Catarina.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A DoPão Panificação LTDA foi fundada em 1992, tem sede no Estado de Santa Catarina, Brasil e atua no ramo de produção e comercialização de produtos para panificação e confeitaria. A empresa dispõe de um galpão de 1.280 m², onde ocorrem as operações de produção, e conta com 32 colaboradores, divididos nos setores: administrativo, produção, logística, comercial e direção/gerência. Os produtos produzidos pela DoPão são divididos em duas linhas: pré-misturas para panificação e confeitaria; pães pré-assados congelados e produtos congelados. A empresa possui dois principais canais de vendas: atendimento a distribuidores e vendas diretas. A DoPão conta também com 7 distribuidores, em 2 estados do Brasil (Santa Catarina e Rio Grande do Sul), atendidos por um Gerente de Distribuidores. Já a equipe comercial é responsável pela venda na região da Grande Florianópolis, e é composta por 4 vendedores e 1 gerente comercial. O público-alvo da linha pré-misturas abrangem principalmente padarias, supermercados e indústrias de panificáveis e confeitarias.

Já na linha pré-assados congelados e congelados, a empresa trabalha basicamente com os mesmos da linha pré-mistura, mais os bares, restaurantes, hamburguerias e lanchonetes.

4.2 PROPOSIÇÃO DE PLANO (APLICAÇÃO MODELO PIZZINATTO E SILVA)

O objetivo do presente estudo é analisar a aplicação do modelo de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009) na pequena empresa do ramo de panificação e confeitaria. Para tanto, um processo de planejamento de marketing foi executado na empresa DoPão seguindo no modelo conceitual de planejamento selecionado. De acordo com Pizzinatto e Silva (2009), a primeira etapa do processo de planejamento de marketing compreende a análise do ambiente de marketing da organização, algo denominado de diagnóstico mercadológico. Essa etapa busca entender a real situação de marketing da organização (o que somos?), identificando as suas potencialidades e fragilidades, e as oportunidades e ameaças de mercado. Aqui, os autores sugerem a utilização da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities* e *Threats*) como método de avaliação dos aspectos/variáveis que afetam o desempenho do negócio, tanto do ambiente interno como externo.

Na DoPão, o diagnóstico da situação do ambiente interno envolveu a coleta de dados e informações sobre recursos disponíveis, cultura organizacional, estrutura, estratégias e desempenho organizacional, com base na percepção de gestores e funcionários entrevistados (diretor geral, gerente de produção, gerente comercial, gerente administrativo, vendedores e distribuidores) e documentos/materiais disponibilizados pela organização. Em seguida, ocorreu a identificação das principais potencialidades e fragilidades da organização. Conforme Sarquis e Pizzinatto (2013), considerou-se potencialidades quaisquer ativos ou características da organização que proporcionam vantagem competitiva e contribuem para o atingimento de objetivos de marketing; enquanto fragilidades são quaisquer ativos ou características da organização que geram desvantagem em relação à concorrência ou dificultam o atingimento de objetivos de marketing.

O **Quadro 3** apresenta a listagem de potencialidades e fragilidades de marketing identificadas na DoPão. Cerca de dezoito potencialidades e quinze fragilidades foram identificadas. Algumas das principais potencialidades identificadas são: situação financeira estável, pioneirismo no mercado, carteira de clientes/distribuidores consolidada, ambiente de

trabalho, localização da estrutura física, logística/prazo de entrega e qualidade percebida dos produtos. Já as principais fragilidades identificadas são: cultura resistente à mudança, vendedores focados em preço, embalagem de produtos não adequadas ao varejo, falhas na comunicação interna, carência de treinamento da equipe comercial e o pagamento de tributação/impostos mais elevado que outros competidores. Abaixo contém alguns trechos de depoimentos de entrevistados sobre potencialidades e fragilidades da empresa.

> "...temos como potencialidades a qualidade dos nossos produtos, não só ao meu ver, mas também com base em relatos de clientes, elogiando os produtos e de pessoas que experimentam pela primeira vez..." (**E1 – Diretor Comercial**).

> "Um aspecto que precisamos melhorar é nossa comunicação interpessoal interna e entre os setores. Hoje falhamos nesta questão por não haver um padrão de transição de dados e informações internos, ocorrendo assim muitas vezes erros por este motivo" (**E4 – Gerente Financeira**).

Quadro 3 - Lista de potencialidades e fragilidades de marketing da empresa.

Potêncialidades	Fragilidades
* Ótimo ambiente de trabalho. * Estrutura fisica com boa localizada e de fácil acesso aos clientes. * Qualidade dos produtos é percebida positivamente pelos clientes. * Marca conhecida no mercado regional. * Empresa com quase 25 anos de atuação no mercado. * Empresa percebida pelos clientes como bem organizada e limpa. * Empresa percebida pelo mercado como fabricande de panificação e confeitaria (não como apenas atacadista). * Logística da empresa permite prazo de entrega reduzido. * Serviços de assistência técnica sempre disponível aos clientes. * Dispõe de centro de treinamento sobre produtos para clientes e colaboradores. * Situação financeira da empresa estável. * Oferece atendimento ao mercado da Grande Florianópolis com vendedores diretos (próprios). * Equipe técnica possui conhecimento atualizado e participa de feiras de Panificação e Confeitaria. * Dispõe de carteira de clientes e distribuidores que compram da empresa há bastante tempo. * Clientes têm acesso direto ao proprietario, sempre que necessitam. * Empresa tem padrão de qualidade consistente (sem oscilações). * Equipe comercial tem bom conhecimento tecnico no produto. * Empresa é uma das pioneiras do segmento de pães pré-assados congelados na região Sul do Brasil.	* Equipe comercial pouco comprometida com o planejamento estratégico da empresa. * Equipe comercial carece de treinamento em tecnicas de vendas e técnicas de relacionamento com clientes. * Há falhas na comunicação interna entre area comercial e demais areas funcionais. * Há falhas no suporte gerencial à equipe comercial, visando o cumprimento das metas de vendas. * Tem baixa participação de mercado na região Grande Florianópolis. * Possui cultura organizacional com resistência a mudanças. * Reuniões da equipe comercial carecem de melhor planejamento e organização. * Embalagens da linha Produtos Pré-assados Congelados carece de adaptação ao varejo e melhoria do visual. * Gestor comercial carece de experiencia em vendas e comprometimento com a equipe comercial. * Vendedores falham na obtenção de dados/informações sobre mercado e clientes. * Equipe comercial orientada para venda baseada em preço. * Manual de comunicação visual com dificuldade e morosidade na implementação. * Há falha no suporte tecnico e orientação aos distribuidores. * Há falha no *feedback* de desempenho assertivo aos vendedores. * Como está cadastrada (CNPJ) somente como distribuidor, a empresa paga tributação mais elevada que concorrentes cadastrados como fabricantes.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Já o diagnóstico do ambiente externo envolveu a coleta de dados e informações sobre comportamentos e tendências de concorrentes, economia, tecnologia, demografia, sociocultural e político-legal, e posterior a identificação das principais oportunidades e ameaças de mercado, na percepção dos gestores e funcionários entrevistados (diretor geral, gerente de produção, gerente comercial, gerente administrativo, vendedores e distribuidores). Conforme Sarquis e Pizzinatto (2013), considerou-se como oportunidades de mercado as situações favoráveis do ambiente externo que melhoram a posição competitiva e

que contribuem para o atingimento de objetivos de marketing da organização; enquanto como ameaças de mercado as situações desfavoráveis do ambiente externo que geram algum perigo, problema ou dificuldade para a posição competitiva da organização ou para o atingimento dos objetivos de marketing.

O **Quadro 4** apresenta a listagem das principais ameaças e oportunidades de mercado identificadas na DoPão. Cerca de oito oportunidades e oito ameaças de mercado foram identificadas no contexto do ambiente externo. As principais oportunidades de mercado identificadas são: existência de distribuidores interessados nos produtos da empresa; crescente demanda por alimentos congelados; potencial de demanda dos setores de hotelaria, casas *gourmet,* restaurantes, empresas de eventos e hamburguerias; existência de equipamentos/tecnologias que elevam a produtividade industrial. Já as principais ameaças de mercado identificadas são: carência de mão-de-obra técnica/especializada, elevação dos custos de matéria-prima (ex: farinha de trigo), crescimento reduzido da demanda no setor, existência de concorrentes agressivos com maior participação de mercado e deficiência na fiscalização governamental na região Grande Florianópolis, que favorece aos concorrentes sonegarem tributação e trabalharem sem nota fiscal. Abaixo segue exemplos de depoimentos de entrevistados sobre oportunidades e ameaças de mercado.

> "Creio no potencial da empresa e no grande mercado que é a região da grande Florianópolis, que por sinal nos últimos anos obteve considerável crescimento na demanda, o que representa oportunidade de crescer junto..." (**E2 – Gerente Comercial**)
> "...a carência de mão-de-obra especializada é uma oportunidade para nós, pois nossos produtos facilitam a vida dos nossos clientes. Esse fator representa também uma ameaça, pois nossa produção é ainda 80% artesanal e depende bastante de MO especializada. (**E3 – Gerente de Distribuidores**)

Quadro 4 - Lista de ameaças e oportunidades de mercado à empresa.

Oportunidades	Ameaças
* Há potencial de demanda nos mercados de hotelaria, restaurantes, casas *gourmet*, empresas de eventos, hamburgerias e lanchonetes; * A região Grande Florianópolis tem potencial de crescimento da demanda e a empresa tem capacidade de produção para atender eventual elevação no consumo; * Há tendência do consumidor valorizar mais produtos naturais e saudáveis (orientação para saúde e qualidade de vida) e a empresa dispõe de linha de produtos *light* e integral; * Cresce a demanda no varejo/supermercados por alimentos congelados e oportunidades para venda de pães, pão de queijo, massas, *croissant* e outros alimentos congelados; * É crescente o interesse de varejistas/padarias por produtos de fácil manuseio, de rápido preparo e que não exijam alto conhecimento técnico na preparação/produção. A empresa tem linha de produtos que atendem essa necessidade e tem serviço de orientação/assistência técnica aos varejistas; * Há distribuidores de alimentos do Estado do Paraná e da região Oeste do Estado de Santa Catarina com interesse na comercialização dos produtos da empresa; * A carência de mão-de-obra especializada no mercado regional incentiva os varejistas/panificadores a comprarem produtos pré-assados e congelados; * Há no mercado equipamentos industriais mais avançados (que elevam a produtividade e reduzem a necessidade de mão-de-obra técnica/especializada) que geram menor custo de produção. A empresa pode adquirir equipamentos que requerem volume de investimento moderado.	* Há carência no mercado de mão-de-obra técnica e especializada em panificação e confeitaria; * Elevação nos custos de matéria-prima para produção industrial; * Crise política e econômia brasileira causa instábilidade/insegurança no mercado; * No Brasil, o setor de panificação e confeitaria tem obtido baixo crescimento no volume de vendas ; * Há concorrentes agressivos e com maior participação (*share*) no mercado regional (ex: Atacado União, Casa do Panificador, Central de Alimentos, Esdel Alimentos e Purapan); * Há competidores de outras regiões do pais (ex: São Paulo e Minas Gerais) que estão entrando no mercado da região Sul do Brasil (ex: Festpan Industria, Esdel Alimentos, Adimix Industria e Puratus Alimentos); * Os novos equipamentos de produção, que automatizam e elevam a produtividade, são caros e favorecem somente os grande fabricantes; * Na região Grande Florianópolis, a deficiência na fiscalização governamental favorece aos concorrentes que atuam sem nota fiscal e sonegam tributação.

Fonte: dados da pesquisa (2017).

No modelo de Pizzinatto e Silva (2009), a segunda etapa do processo de planejamento de marketing consiste na definição dos objetivos e metas de marketing. Essa etapa busca determinar as projeções e resultados almejados com o planejamento de marketing (ou seja: o que a organização gostaria de ser?). No caso da DoPão, os objetivos e metas de marketing foram estabelecidos com base nos resultados do diagnóstico mercadológico realizado (análise do ambiente interno e do ambiente externo da organização) e nas expectativas/desejos dos diretores e gerentes entrevistados (diretor geral, gerente de produção, gerente comercial e gerente administrativo).

O **Quadro 5** apresenta os objetivos e metas de marketing estabelecidos pela organização para o ano de 2018. Cerca de cinco objetivos e nove metas de marketing foram estabelecidos; cada meta foi vinculada a seu respectivo objetivo de marketing. Conforme Sarquis et al. (2016), considerou-se como objetivos de marketing declarações amplas de resultados futuros (intenções) a serem alcançados no âmbito mercadológico; enquanto metas de marketing como declarações específicas e quantificáveis (mensurável) de resultados que se pretende alcançar em determinado período de tempo. Assim, foram estabelecidos objetivos de marketing em relação ao faturamento da empresa, volume de vendas (tonelagem), tamanho da carteira de clientes, quantidade de distribuidores e desenvolvimento da imagem da empresa/marca. Essas foram as bases dos objetivos de marketing consideradas necessárias e relevantes para a organização em 2018, pelos diretores e gerentes entrevistados. Cabe destacar que a empresa havia desenvolvido em 2016 um

manual de identidade visual da marca, mas poucas ações foram implementadas; assim, uma das metas de marketing estabelecida foi implementar em 2018 pelo menos 70% das ações previstas no manual de identidade visual. Abaixo contém alguns exemplos de depoimentos de entrevistados sobre objetivos e metas de marketing.

> "Acredito que nossa empresa tem condições de obter crescimento de 10% no faturamento total para 2018, e elevar o volume de vendas das suas duas linhas de produções, tanto na linha seca quanto na linha de congelados..." (**E1 – Diretor comercial**).
> "...ao longo de 2017 começamos a implantação da nova identidade visual da empresa, mas em 2018 gostaria de ter implementado no mínimo 70% das ações previstas..." (**E2 – Gerente Comercial**).

Quadro 5 - Objetivos e metas de marketing estabelecidos para 2018.

Objetivos	Metas
1. Aumentar o faturamento da empresa	1. Em 2018, elevar em 10% o faturamento total bruto da empresa, atingindo R$6.570.308,84; 2. Nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, através do canal de vendas distribuidores, alcançar o faturamento total bruto de R$3.156.638,98 em 2018; 3. Na região da Grande Florianópolis,através do canal de vendas diretas, alcançar o faturamento total bruto de R$3.413.669,86 em 2018.
2. Atingir o volume de vendas (tonelagem) que eleve a participação de mercado da empresa	4. Em 2018, vender pelo menos 1.500 toneladas de produtos da linha Pré-misturas (média anual 125 toneladas/mês); 5. Em 2018, vender pelo menos 96 toneladas da linha Pré-assados Congelados e Produtos Congelados (média anual 8 toneladas/mês).
3. Aumentar o tamnaho da carteira de clientes na região Grande Florianópolis	6. Elevar em 14% a quantidade de clientes ativos na região Grande Florianópolis, alcançando carteira média com 1000 clientes/mês em 2018; 7. Em 2018, recuperar 10% da carteira de clientes inativos da região Grande Florianópolis.
4. Ampliar a quantidade de distribuidores nas regiões com baixa participação de mercado (*share*)	8. Em 2018, contratar 3 novos distribuidores de alimentos, sendo 1 para a região Oeste do Estado de Santa Catarina e 2 para o Estado do Paraná 2.
5. Aprimorar a imagem da empresa/marca no mercado	9. Em 2018, implementar pelo menos 70% das ações estabelecidas no Programa de Identidade Visual da marca (manual de comunicação visual).

Fonte: dados da pesquisa (2017).

De acordo com o modelo proposto por Pizzinatto e Silva (2009), a terceira etapa do processo de planejamento de marketing consiste na seleção das estratégias de marketing da organização. Essa etapa busca selecionar as alternativas necessárias e viáveis para a consecução dos objetivos de marketing estabelecidos (ou seja: o que poderia ser feito para chegar lá?). Assim, entendeu-se como estratégia de marketing os meios ou métodos abrangentes selecionados para alcançar os objetivos de marketing estabelecidos (SARQUIS, 2009; SARQUIS; PIZZINATTO, 2013). No caso da DoPão, as estratégias de marketing foram definidas com base nas opiniões de diretores e gerentes entrevistados (diretor geral, gerente de produção, gerente comercial e gerente administrativo) e considerando os objetivos/metas estabelecidos, as potencialidades e fragilidades da organização, e as oportunidades e ameaças

de mercado identificadas.

Quadro 6 - Estratégias de marketing estabelecidas para 2018.

Estratégias de produto
* Adequação das embalagens das linha Pães Pré-assados Congelados e Produtos Congelados para o mercado de varejo, alinhada com a nova identidade visual da empresa * Atualização da embalagem da linha Pré-misturas para panificação/confeitaria. * Aprimoramento do programa de controle de qualidade dos produtos * Desenvolvimento da linha de produtos Coberturas, Recheios e Ganaches
Estratégias de preço
* Desenvolvimento de política de bonificações para clientes com lealdade e exclusivos * Desenvolvimento de política de desconto por volume de vendas, condições/prazo de pagamento e mix de produtos, tanto para distribuidores como para equipe comercial * Promoção da comunicação interna da política de preços/vendas
Estratégias de logística e distribuição
* Implementação da politica de entrega de produtos a distribuidores somente pelos carros da empresa * Contratação de profissional para serviços de suporte técnico e orientação aos distribuidores * Treinamento da equipe de logistica e terceirizados sobre manuzeio de produtos e relacionamento com clientes
Estratégias de comunicação e vendas
* Investimento em marketing digital, incluindo atualização da web/site da empresa e manutenção de páginas/perfis em mídias sociais * Desenvolvimento de novos materiais de divulgação da empresa (catálogo, folder, anúncios em revistas especializadas, plotagem de carros e brindes). * Uniformização da equipe de vendas. * Treinamentos da equipe de vendas em estratégias de relacionamento com cliente, vendas e em conhecimento técnico de produto * Treinamento do gestor comercial em processo de gestão de vendas e planejamento/organização de reuniões de vendas * Participação em feiras relevantes de *Food Service* e Panificação/Confeitaria no Brasil e exterior * Investimento em ações de melhorias na integração e comunicação interna da empresa * Desenvolvimento de planejamento e monitoramento de visitas a clientes pela equipe comercial * Elaboração de programa de incentivo para cumprimento de metas de vendas pela equipe comercial * Elaboração de programa de incentivo para abertura/reativação de clientes na região Grande Florianópolis (novos clientes e recuperação de clientes inativos) * Prospecção e contratação de novos distribuidores nas regiões Oeste do Estado de Santa Catarina e Estado do Paraná

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O **Quadro 6** apresenta o conjunto de estratégias de marketing estabelecidas para o ano de 2018. Sendo uma empresa de pequeno porte e do ramo de manufatura, decidiu-se por estabelecer as estratégias com base no tradicional composto de marketing – 4P's (produto, preço, distribuição/logística e comunicação/vendas). Com isso, vinte e uma estratégias de marketing foram estabelecidas, sendo quatro relacionadas ao *mix* de produtos, três ao *mix* de preços, três ao *mix* de distribuição/logística e onze ao *mix* de comunicação/vendas. Cada uma das estratégias selecionadas visa contribuir para o alcance de um ou alguns dos objetivos de marketing estabelecidos. Houve também a preocupação com o adequado alinhamento (integração) entre as estratégias de marketing estabelecidas. As principais estratégias de marketing selecionadas para 2018 são: adequação da embalagem de produtos ao mercado de

varejo; desenvolvimento de nova linha de produtos; elaboração de políticas de descontos por volume de vendas, condições/prazo de pagamento e *mix* de produtos; contratação de profissional para suporte aos distribuidores; treinamento da equipe logística; investimento em marketing digital; desenvolvimento de novos materiais de divulgação; treinamento da equipe comercial; elaboração de programa de incentivo à equipe comercial.

No modelo de Pizzinatto e Silva (2009), a quarta etapa do processo de planejamento de marketing consiste na elaboração do programa de ações/atividades de marketing. Essa etapa busca identificar as atividades/ações, responsabilidades, cronograma e orçamento estimado para as estratégias selecionadas (ou seja: quem fará o que, quando e a que custo?). Assim, na DoPão, uma ou mais ações/atividades de marketing foram programadas para cada estratégia selecionada, considerando as necessidades de marketing da organização, os recursos disponíveis (material, pessoal e financeiro) e as possíveis atribuições de responsabilidades em nível de cargos/áreas. Essa etapa foi executada considerando as opiniões dos gestores entrevistados (diretor geral, gerente de produção, gerente comercial e gerente administrativo).

O **Quadro 7** apresenta o programa de ações/atividades de marketing desenvolvido para o ano de 2018, incluindo ações a serem implementadas, responsáveis, cronograma e o orçamento estimado. As ações/atividades foram distribuídas ao longo do ano (por trimestre) considerando as metas de marketing estabelecidas e as estimativas de fluxo de caixa da organização. Os gastos foram projetados a partir de orçamentos realizados (consulta a fornecedores) para cada ação/atividade programada e a verba total de marketing estabelecida a partir do faturamento total projetado para 2018 (1,5% do faturamento), com base no histórico de gastos e nas possibilidades financeiras da organização.

Quadro 7 - Programa de ações de marketing para 2018

Ação de marketing	Responsável	2018				
		1º trim	2º trim	3ºtrim	4º trim	Orçamento
Criar novos materiais de divulgação, alinhados com a identidade visual (catálogo, *folder* , anúncios, plotagem de carros e brindes)	Diretor geral e gerente comercial	X	X	X	X	R$ 21.600,00
Atualizar a web/site da empresa e páginas nas mídias sociais	Diretor geral e gerente comercial	X	X	X	X	
Adequar as embalagens das linhas Pães Pré-assados Congelados e Produtos Congelados para o mercado de varejo	Gerente comercial e gerente de produção	X	X	X	X	
Adequar a embalagem da linha Pré-misturas para panificação/confeitaria, alinhada com a identidade visual	Gerente comercial e gerente de produção	X	X	X	X	
Criar embalagem e material de divulgação (*folder*) para a nova linha de Geleias, Recheios e Ganaches	Gerente comercial e gerente de produção	X	X	X	X	
Prospectar e contratar novos distribuidores	Diretor comercial e gerente de distribuidores	X	X	X	X	R$ 8.000,00
Confeccionar uniformes para equipe de vendas	Gerente comercial	X				R$ 1.150,00
Elaborar normas e materiais para controle de qualidade de produtos	Gerente comercial e gerente de produção	X				R$ 3.600,00
Desenvolver política de bonificações para clientes	Gerente comercial	X				Sem custo
Desenvolver tabela de descontos por condições de vendas para os canais de vendas	Gerente comercial	X				Sem custo
Desenvolver sistemática de controle/monitoramento de visitas a clientes	Gerente comercial	X				Sem custo
Promover programa de incentivo da equipe de vendas para cumprimento de metas e abertura/reativação de clientes	Gerente comercial	X				R$ 10.400
Executar reuniões mensais de integração entre as áreas de produção, vendas e logística	Gerente comercial e gerente administrativo	X				Sem custo
Confeccionar catálogo de produtos alinhado com a identidade visual	Gerente comercial e gerente administrativo	X				R$ 3.560,00
Veicular anúncio na revista "Padaria 2000"	Diretor geral e gerente comercial	X				R$ 2.000,00
Adquirir brindes para clientes (ex: aventais, bonés e raspadeiras personalizadas)	Gerente comercial e gerente administrativo	X				R$ 4.500,00
Confeccionar f*olders/flyers* de divulgação de produtos e promoções (2000 exemplares)	Gerente comercial e gerente administrativo	X		X		R$ 3.000,00
Contratar treinamentos para equipe de vendas e gestor comercial	Diretor geral e gerente comercial	X		X		R$ 8.000,00
Contratar treinamento da equipe de logistica e terceirizados	Gerente de logística e gerente comercial		X	X		R$ 4.000,00
Contratar profissional para suporte técnico e orientação aos distribuidores	Diretor geral e diretora financeira			X		R$ 3.000,00
Visitar as feiras de *Food Service* e Panificação/Confeitaria (FIPAN/São Paulo e IBA/Alemanha)	Diretor geral e gerente comercial			X	X	R$ 25.000,00
Contratar profissional para desenvolvimento da linha de Geleias, Recheios e Ganaches	Diretor geral e gerente de produção				X	R$ 3.000,00
Total do orçamento estimado						**R$ 97.810,00**

Fonte: dados da pesquisa (2017).

Grande parte das ações de marketing programadas estão projetadas para serem realizadas com recursos próprios, mas haverá a necessidade de contratação de serviços de terceiros (ex: agência de marketing digital, veículo de comunicação, gráfica, entidade/profissionais de treinamento e fornecedores de uniformes) para execução de algumas atividades, como treinamento de pessoal, criação de materiais de divulgação, atualização da web/site da empresa, adequação de embalagens e confecção de uniformes. As ações/atividades que demandarão mais investimentos pela organização são: contratação de novos distribuidores, treinamento da equipe comercial e do gerente comercial, visitação as feiras de *Food Service* e Panificação/Confeitaria e os serviços de criação de novos materiais de divulgação e atualização de web/site e embalagens. Algumas ações programadas não geram custo adicional, pois poderão ser desenvolvidas apenas com recursos internos e não demandam investimento financeiro (ex: desenvolvimento da política de bonificações, desenvolvimento de tabela de desconto por condições de vendas e desenvolvimento da

sistemática de controle/monitoramento de visitas a clientes).

Por fim, no modelo de Pizzinatto e Silva (2009), a última etapa do processo de planejamento de marketing consiste na elaboração da sistemática de controle e monitoramento do plano de marketing. Essa etapa busca definir indicadores de desempenho, estatísticas, gráficos e periodicidade necessários para o monitoramento da implementação do plano de marketing (ou seja: chegamos lá?). Na DoPão, essa etapa foi realizada a partir os objetivos e metas de marketing estabelecidos, dos dados/informações internas disponíveis e das possíveis atribuições de responsabilidades em nível de cargos/áreas funcionais da organização.

Quadro 8 - Sistemática de controle e monitoramento para 2018

Indicadores de desempenho	Informações necessarias	Formato	Período	Responsável	Avaliação e revisão
1. Valor do faturamento bruto total	Faturamento bruto total da empresa (em R$) - valor total, valor mensal e variação percentual em relação ao ano anterior	Tabela	Mensal	Diretor geral e gerente comercial	1ª Reunião: 30/03/2018 2ª Reunião: 29/06/2018 3ª Reunião: 28/09/2018 4ª Reunião: 14/12/2018
	Faturamento bruto total do canal Distribuidores (em R$/mês)	Tabela	Mensal	Gerente de distribuidores	
	Faturamento bruto total do canal Vendas Diretas (em R$/mês)	Tabela	Mensal	Gerente comercial	
2. Volume de vendas por linha de produtos	Quantidade de tonelagem vendida da Linha Pães Pré-assados Congelados e Produtos Congelados - volume total e média mensal	Tabela	Mensal	Gerente comercial	
	Quantidade de tonelagem vendida da Linha Pré-misturas para Panificação/Confeitaria - volume total e média mensal	Tabela	Mensal	Gerente comercial	
3. Quantidade de clientes ativos na região Grande Florianópolis	Quantidade de clientes ativos e de novos clientes na região	Gráfico	Trimestral	Gerente comercial	
	Quantidade de clientes inativos e de clientes reativados na região	Gráfico	Trimestral	Gerente comercial	
4. Quantidade de novos distribuidores nas regiões de *market share* reduzido	Quantidade de novos distribuidores na região Oeste do Estado de Santa Catarina e Estado do Paraná	Gráfico	Trimestral	Gerente de distribuidores	
5. Percentual de ações do programa de identidade visual implementadas	Quantidade de ações do programa de identidades visual da marca (total e implementadas)	Gráfico	Bimestral	Diretor geral e gerente comercial	

Fonte: dados da pesquisa (2017).

O **Quadro 8** contém a sistemática de controle e monitoramento do plano de marketing elaborado, incluindo indicadores de desempenho, informações necessárias, formato de apresentação, periodicidade, responsáveis e datas das reuniões de avaliação. Um indicador de desempenho foi elaborado para cada objetivo de marketing estabelecido, com seus respectivos dados/informações necessárias e formato de apresentação. Por exemplo, o indicador Valor do Faturamento Total requer dados/informações sobre faturamento bruto total da empresa (em R$) - valor total, valor mensal e variação percentual em relação ao ano

anterior. Esses dados/informações serão apresentados pelos diretor geral e gerente comercial, em formato de tabela, com periodicidade mensal e nas reuniões de avaliação/revisão programadas (ao final de cada trimestre). Nessas reuniões, cada um dos responsáveis apresentará o status de seus indicadores de desempenho, as ações de marketing implementadas e as respectivas justificativas, no caso de não cumprimento. Haverá também discussão sobre eventuais necessidades de ajustes/mudanças no plano de marketing elaborado. Essa sistemática de controle e monitoramento foi validada pelos gestores entrevistados (diretor geral, gerente de produção, gerente comercial e gerente administrativo).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a aplicação do modelo de planejamento de marketing proposto por Pizzinatto e Silva (2009) em uma pequena empresa do ramo de panificação e confeitaria. Para tanto, o estudo envolveu a coleta de dados/informações de marketing necessárias para aplicação do modelo de planejamento de marketing selecionado na empresa DoPão, e a execução do planejamento de marketing segundo o modelo de Pizzinatto e Silva (2009). Os objetivos do estudo foram alcançados.

Como determina o modelo de Pizzinatto e Silva (2009), o processo de planejamento de marketing na DoPão compreendeu a realização de diagnóstico do ambiente interno (identificando potencialidades e fragilidades de marketing da empresa) e do ambiente externo (identificando oportunidades e ameaças do mercado), com base na missão e visão traçadas pela empresa. Em seguida, os objetivos e as metas de marketing foram definidos para o ano de 2018; depois as estratégias de marketing foram estabelecidas, alinhadas com os objetivos para 2018 e considerando os resultados do diagnóstico mercadológico realizado; posteriormente, o programa de ações de marketing foi elaborado, contendo um conjunto de ações para 2018, responsáveis, cronograma e estimativas de orçamento. Por fim, a sistemática de controle e monitoramento do plano de marketing foi elaborada. Todas essas etapas e atividades foram executadas a partir de dados coletados em entrevistas com gestores e funcionários da organização (diretor geral, gerente de produção, gerente comercial, gerente administrativo, vendedores e distribuidores) e levantamento de documentos disponibilizados.

Os resultados da aplicação do modelo de planejamento de marketing proposto por

Pizzinatto e Silva (2009) no presente estudo indicam que este modelo é aplicável no contexto da pequena empresa do ramo de panificação e confeitaria. O modelo avaliado tem estrutura de planejamento simples, é fácil de entendimento e aplicação, mesmo em situações onde não há especialista no assunto. Embora tenha poucas etapas de planejamento e reduzida complexidade de execução, o modelo proposto é completo e abrange as etapas/decisões relevantes no processo de planejamento de marketing, com recomendadas por Kotler e Keller (2012). As evidências coletadas sugerem, também, que o modelo de Pizzinatto e Silva (2009) é flexível, requer baixo custo de operacionalização e pode ser utilizado pela pequena empresa de panificação e confeitaria tanto na implementação como no aprimoramento de seus planejamentos de marketing. Por fim, avalia-se que o referido modelo de planejamento está atualizado e tem possibilidade de aplicação em diferentes organizações de pequeno porte.

Entretanto, como sugerem Lima e Carvalho (2011), cada modelo de planejamento possui suas particularidades e limitações. Assim, com base nas evidências do presente estudo, algumas oportunidades de ajustes/melhorias foram identificadas, buscando contribuir para aprimorar a aplicação do modelo de Pizzinatto e Silva (2009) no contexto da pequena empresa do ramo de panificação e confeitaria. Na etapa de diagnóstico, o modelo proposto poderia incluir as atividades de análise comparativa da concorrência e de avaliação de mercado/setor, como sugere o estudo de Sarquis e Pizzinatto (2013). O modelo poderia também incluir a etapa de definição do público-alvo (*targeting*) da organização, dado a relevância e reflexo desta decisão para as demais etapas e atividades do planejamento de marketing. E na etapa de seleção das estratégias, sugere-se que o modelo indique a forma de estruturação das estratégias de marketing segundo algum dos modelos de composto de marketing (ex: 4 P´s de McCarthy e Perreault e 7 P's de Booms e Bitner), o que facilitaria mais a compreensão e elaboração pelos gestores das estratégias de marketing.

Como contribuição teórica, o presente estudo possibilitou ampliar o conhecimento acadêmico sobre como o planejamento de marketing pode ocorrer na pequena empresa do ramo de panificação e confeitaria, um contexto de estudo com carência de investigação científica no Brasil e com deficiências na prática de planejamento de marketing (IKEDA; CAMPOMAR; OLIVEIRA, 2007). O estudo contribuiu também para verificar a aplicação do modelo conceitual de planejamento de marketing de Pizzinatto e Silva (2009) no contexto da pequena empresa do ramo de panificação e confeitaria e coletar evidências detalhadas sobre

potencialidades e fragilidades de marketing de uma empresa, oportunidades e ameaças do mercado, e de algumas estratégias de marketing peculiares ao contexto da pequena empresa do ramo de panificação e confeitaria. Além disso, o estudo colaborou para estimular a discussão e novas pesquisas acadêmicas sobre o tema, e para obter direcionamentos para futuros estudos sobre o processo de planejamento de marketing no contexto da pequena empresa brasileira, como apresentado adiante.

O estudo tem algumas limitações que precisam ser consideradas. O estudo foi realizado em apenas uma organização, sendo seus resultados exploratórios e não possíveis de generalização para outras empresas do ramo. Na coleta de dados, houve dificuldade para obtenção de algumas estatísticas de desempenho da empresa, como histórico de gastos com marketing e dados por linhas de produtos, em decorrência do modelo de contabilização e de mudanças ocorridas no sistema informatizado da organização. A avaliação da aplicação do modelo proposto foi realizada exclusivamente na perspectiva do pesquisador, não levando em conta os gestores entrevistados, cuja participação foi restrita ao processo de elaboração do planejamento de marketing. Também não foi possível analisar os resultados efetivos do plano de marketing após o processo de implementação, algo que poderia auxiliar na confirmação da aplicação do modelo de planejamento proposto ao contexto estudado.

Para pesquisas futuras, recomenda-se avaliar a aplicação do modelo de Pizzinato e Silva (2009) em outras empresas do ramo de panificação e confeitaria, ou em outros ramos de atividade do setor de alimentos (lanchonetes, hamburguerias e casas gourmet). Propõe-se também a análise do modelo proposto através da estratégia de estudo de casos múltiplos, possibilitando a análise comparativa entre diferentes organizações. Há necessidade de realização de estudos comparativos envolvendo a aplicação de diferentes modelos de planejamentos de marketing, como os propostos por Sebrae (2005), Neves (2005), Campomar e Ikeda (2006) e Kotler e Keller (2012). Outros estudos poderiam ainda avaliar a aplicação do modelo de planeamento de marketing proposto a partir da perspectiva de gestores e funcionários da organização ou considerando os resultados do plano de marketing implementado.

REFERÊNCIAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of marketing**. 2017. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 15 nov. 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70, 2009.

BOOMS, B.; BITNER, M. Marketing services by managing the environment. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, v. 23, n. 1, p. 35-40, 1982.

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.

COUSINS, L. Marketing plans or marketing planning? **Business Strategy Review**, v. 2, n. 2, p. 35-54, 1991.

DA SILVA CANÉ, J.; CARNIELLO, M.; ZULIETTI, L. Turismo de negócios: a opinião de hóspedes sobre as ações de marketing de relacionamento da rede hoteleira de São José dos Campos (SP). **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 1, p. 3-25, 2013.

DIBB, S.; FARHANGMEHR, M.; SIMKIN, L. The marketing planning experience: a UK and Portuguese comparison. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 6, p. 409-417, 2001.

ENOKI, P.; ADUM, S.; FERREIRA, M.; AURELIANO, C.; LIMA VALDEVINO, S. Estratégias de marketing verde na percepção de compra dos consumidores na grande São Paulo. **Jovens Pesquisadores-Mackenzie**, v. 5, n. 1, 2008.

GRAZIANO, G.; BARELI, P.; SPERS, V.; OSWALDO, Y. Avaliação do nível de conhecimento e da utilização do planejamento de marketing pelos profissionais da área. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 2, p.70-86, 2013.

GOMES, G.; SILVEIRA, A.; BARBOSA DE SOUZA, M. Plano de marketing: um olhar mais acurado sobre a adoção em instituições de ensino superior brasileiras. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 2, 2013.

HARRISON, J. **Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOOLEY, G.; SAUNDERS, J.; PIERCY, N. Estratégia de marketing e posicionamento competitivo. **Financial Times.** Nova Iorque: Prentice Hall, 2001.

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

INSTITUTO TECNOLÓGICO DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Indicadores do setor.** 2016. Disponível em: < https://institutoitpc.jimdo.com/indicadores-do-setor/>. Acesso em: 15 nov. 2017.

JOHN, G.; MARTIN, J. Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output. **Journal of Marketing Research**, p. 170-183, 1984.

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

LAMB, C.; HAIR, J.; MCDANIEL, C. **MKTG**. Boston: Cengage Learning, 2015.

LIMA, G.; CARVALHO, D. Plano estratégico de *marketing*: proposta de uma Análise Teórica. **Revista Brasileira de *Marketing***, v. 10, n. 2, p. 163-187, 2011.

MCCARTHY, E.; PERREAULT JR, W. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global.** São Paulo, Atlas, 1997.

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

MINTZBERG, H. **Ascenção e queda do Planejamento Estratégico**: Porto Alegre: Bookman, 2004.

NASCIMENTO, M.; TEIXEIRA, J. O marketing na literatura versus o marketing nas pequenas empresas: concepções de empresários de pequenas empresas de um município de Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 2, p. 229-256, 2012.

NASCIMENTO, L.; SILVA, V.; PIVETTA, N.; SCHERER, F. A percepção dos consumidores em relação às estratégias de marketing desenvolvidas por uma empresa de produtos naturais e orgânicos. R**evista Brasileira de Marketing**, v. 16, n. 2, p. 168-179, 2017.

NEVES, M. **Planejamento e gestão estratégica de marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

PEREIRA, M. O gerenciamento do *marketing mix* nas pequenas empresas do varejo. **Revista Acadêmica FEOL**, v. 1, n. 2, p. 50-67, 2014.

PIERCY, N.; MORGAN, N. The marketing planning process: behavioral problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility. **Journal of Business Research**, v. 29, n. 3, p. 167-178, 1994.

PIZZINATTO, N.; SILVA, D. Relação entre o planejamento estratégico e o planejamento de marketing. **Fundamentos de marketing.** Itu (SP): Ottoni Ed., 2009.

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.; 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. **Estratégias de marketing para serviços**: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

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

SIMKIN, L. Marketing is marketing–maybe! **Marketing Intelligence & Planning**, v. 18, n. 3, p. 154-158, 2000.

WESTWOOD, J. **How to write a marketing plan**. London: Kogan PageLimited, 2006.

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