



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANTONIA TIFFANY DANTAS MACEDO

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UM OLHAR CRÍTICO VOLTADO PARA
UMA INDÚSTRIA DE BLOCOS CERÂMICOS POR MEIO DO MÉTODO CANVAS.**

MOSSORÓ/RN

2023

ANTONIA TIFFANY DANTAS MACEDO

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UM OLHAR CRÍTICO VOLTADO PARA
UMA INDÚSTRIA DE BLOCOS CERÂMICOS POR MEIO DO MÉTODO CANVAS**

**Monografia apresentada à Universidade
Federal Rural do Semiárido – UFERSA,
Campus Mossoró para a obtenção do título
de bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Judson da Cruz Gurgel.

MOSSORÓ/RN

2023

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

D192p Dantas , Antonia Tiffany .
Plano Estratégico de Marketing: Um olhar crítico voltado para uma indústria de blocos cerâmicos por meio do método canvas / Antonia Tiffany Dantas . - 2023.
44 f. : il.

Orientador: Judson Gurgel.
Monografia (graduação) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Curso de , 2023.

1. marketing. 2. plano de marketing . 3. canvas . 4. industria ceramista . I. Gurgel, Judson , orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

ANTONIA TIFFANY DANTAS MACEDO

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UM OLHAR CRÍTICO VOLTADO PARA
UMA INDÚSTRIA DE BLOCOS CERÂMICOS POR MEIO DO MÉTODO CANVAS**

**Monografia apresentada à Universidade
Federal Rural do Semiárido – UFRSA,
Campus Mossoró para a obtenção do título
de bacharel em Administração.**

APROVADA EM: 13/10/2023

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **JUDSON DA CRUZ GURGEL**
Data: 17/10/2023 17:44:58-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Judson da Cruz Gurgel
Orientador

**SUELY XAVIER DOS
SANTOS:**  Assinado de forma digital por
SUELY XAVIER DOS
SANTOS:
Dados: 2023.10.17 19:00:48 -03'00'

Profa. Dra. Suely Xavier dos Santos
UFERSA

Documento assinado digitalmente
 **PAULO GUSTAVO DA SILVA**
Data: 17/10/2023 18:43:31-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Paulo Gustavo da Silva
UFERSA

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela minha saúde, pela família maravilhosa, pela capacidade de aprendizado, pela coragem de correr atrás dos meus sonhos e pelas oportunidades que surgiram ao longo de minha caminhada.

A minha família – pai, mãe, irmãos, noivo, sogros e vó (*in memoriam*) – agradeço pelo apoio, pela força e incentivo de sempre lutar em busca dos meus sonhos e objetivos. Agradeço por estarem sempre ao meu lado nos momentos difíceis e por me levantarem quando eu pensei em desistir.

Agradeço ao meu orientador Judson da Cruz Gurgel, por seus ensinamentos, pela sua paciência, pela sua empatia e compreensão em momentos difíceis, por suas dicas e orientações que me auxiliaram no desenvolvimento desse estudo.

Por fim, agradeço também a empresa na qual eu trabalho, que me concedeu o espaço para pesquisa e a oportunidade de desenvolver este trabalho de conclusão de curso.

“Para ser insubstituível, você precisa ser diferente. “

Coco Chanel

RESUMO

As empresas precisam estar atentas as mudanças que ocorrem em seu mercado de atuação. Um plano de marketing, possibilita a criação de um posicionamento do negócio mediante a concorrência no mercado, assim como auxilia na criação de estratégias para sobreviver no ambiente externo e manter-se competitivo. O presente estudo teve como objetivo propor um plano de marketing para uma indústria do ramo ceramista, através de uma análise de mercado e descrição dos processos da mesma. A metodologia aplicada foi o modelo de Osterwalder (2010), o Business Model Canvas, associado a uma matriz SWOT, onde foi possível propor possíveis melhorias para o setor e para a empresa. A escolha de realizar o estudo nessa indústria, justifica-se como uma forma de aprimoramento nos conhecimentos nesse ramo, assim como a intenção de auxiliar na melhoria contínua de sua gestão. Com o estudo, conclui-se que o potencial da indústria é relevante, com grandes possibilidades de expansão e desenvolvimento, podendo tornar-se mais competitiva tomando decisões mais estratégicas.

Palavras-Chave: Marketing. Plano de marketing. Canvas. Industria Ceramista.

LISTA DE ABREVIATURAS

B2B	Business to Business
BMC	Business Model Canvas
SEO	Search Engine Optimization

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVO GERAL	13
1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.2 JUSTIFICATIVA	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 MARKETING DIGITAL.....	15
2.1.1 OS 8 PS DO MARKETING DIGITAL	16
2.1.2 MARKETING DIGITAL B2B (BUSINESS TO BUSINESS)	18
2.2 MÍDIAS DIGITAIS/ REDES SOCIAIS.....	19
2.3 PLANO DE MARKETING.....	21
2.4 FERRAMENTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING (CANVAS).....	24
3 - METODOLOGIA	27
4.0- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	30
4,1 AMBIENTE MERCADOLÓGICO DA INDUSTRIA CERÂMICA.....	30
4.1.1 AMEAÇA DE ENTRADA.....	30
4.1.2 RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES EXISTENTES	30
4.1.3 NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES	31
4.1.4 NORMAS E REGULAMENTAÇÕES	31
4.1.5 CICLOS ECONÔMICOS.....	31
4.2 ANÁLISE SWOT	31
4.3 MODELO CANVAS DO QUADRO ATUAL DA EMPRESA.....	32
4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	34
4.4.1 PARCERIAS CHAVE.....	34

4.4.2 ATIVIDADES CHAVE	35
4.4.3 PROPOSTA DE VALOR.....	35
4.4.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES	35
4.4.5 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO.....	36
4.4.6 RECURSOS CHAVE	37
4.4.7 CANAIS DE ATENDIMENTO	37
4.4.8 ESTRUTURA DE CUSTOS	38
4.5 RESUMO DO PLANO DE MARKETING PROPOSTO	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	40

1 INTRODUÇÃO

Com a expansão das tecnologias da informação, quebraram-se várias barreiras que foram estabelecidas com o tempo, remodelando a sociedade e encaminhando-a para novos padrões sociais, políticos e econômicos. A sociedade tem vivenciado um novo cenário mundial e essas constantes e inevitáveis mudanças também ocorrem no ambiente de negócios contemporâneo, tornando os consumidores cada vez mais informados e seletivos, exigindo das empresas adaptações e reajustes em seus processos de produção e administração.

A dinâmica de funcionamento da internet dispõe aos usuários um grande e considerável poder de comunicação e conseqüentemente, influência na sociedade. A partir de uma análise da década de 1990, é possível identificar uma grande transformação das relações sociais assim como o início de uma era conectada, com meios interativos e bate-papos online, que através das redes sociais vem se mostrando um eficiente meio de comunicação e potencialização da interatividade entre as pessoas, além de otimizar a circulação de informações.

Segundo Saad (2005) a comunicação digital é considerada estratégica em quantidade cada vez mais expressiva para as organizações, mas só terá sentido se fizer parte de um planejamento de comunicação, integrado as estratégias da organização. Levando em consideração a grande quantidade de cibernéticos conectados, o anseio do mercado é obter retorno para suas metas e por isso, devem se preocupar que, para serem vistos e lembrados, é necessário estar, de alguma maneira, conectado ao mundo virtual.

Para Terra (2006) a internet atua como uma vitrine virtual para exibição institucional, ou seja, não estar nas redes é na maioria das vezes, sinônimo de não existir. A nova realidade corporativa possui em mãos uma ferramenta que além de servir como um meio de promoção de vendas, também gera uma maior oportunidade de interação e participação de seus usuários e públicos estratégicos, através dos sites de redes sociais, onde haverá a formação de conexões e laços sociais.

Ademais, é importante salientar que as redes também são benéficas para empresas do mercado B2B - business to business, que possuem relações de empresa para empresa, ou seja, seu cliente será uma corporação e não o consumidor final. De acordo com Yang & Gabrielsson (2017), o mercado B2B movimenta um grande

volume de negócios no mundo, onde seu objetivo principal é o lucro e as decisões de compra são mais racionais. Por isso, a transformação na comunicação dessas empresas também se evidencia através da utilização das mídias e redes sociais, onde a comunicação passa a ser compartilhada pelos agentes internos e externos a empresa, incluindo ainda seus consumidores finais, que geralmente ficavam fora do alcance da empresa.

Nesse cenário, aqueles que não buscarem se adequar a essas condições impostas pela crescente interdependência do mercado, certamente enfrentarão grandes dificuldades para se desenvolver e resistir aos efeitos causados pela revolução. Essa nova estrutura da sociedade torna evidente a importância da função do marketing como ferramenta determinante do crescimento corporativo bem como na melhoria e no aumento de competitividade. O marketing ajuda a levar o produto ou serviço ao mercado e integra todos os segmentos que formam o sistema da empresa.

Por isso, nota-se a necessidade de adequação nas organizações, excepcionalmente nas de segmento industrial, que em sua maioria atendem à critérios de compra de pessoas jurídicas que focam, principalmente, em preço, prazos e capacidades de entrega. Lidar com as necessidades e exigências de tais consumidores e ainda se manter sustentavelmente em vantagem frente a desenfreada competição é um desafio, sobretudo para indústrias do segmento da construção civil.

A indústria da construção civil se destaca no contexto B2B. Esse setor apresenta uma expressiva colaboração e relevância no crescimento econômico do país e apesar disso, ainda tem muito a aprender sobre a divulgação de seus produtos e serviços para que seja mais reconhecida pelos seus diferenciais. Nesse contexto, evidencia-se a necessidade de se ter um modelo de plano de marketing, que explique o ambiente desse segmento, os seus processos determinantes, sua relação com os stakeholders e que faça com que a empresa fidelize seus clientes e se destaque meio a concorrência.

O presente trabalho se propõe a elaborar um plano de marketing para criação de mídias digitais em uma indústria cerâmica na cidade de Itajá/RN, visto que, apesar de possuir um grande potencial de produção e de vendas, muitas vezes acaba enfrentando dificuldades em desempenhar seguramente esse potencial por não compreender a relevância de um bom posicionamento nas redes.

1.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um plano de marketing para uma indústria cerâmica

1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar uma análise de mercado
- Elaborar um plano para mídias digitais
- Desenvolver ferramentas para a evolução do plano

1.2 JUSTIFICATIVA

O plano de marketing é uma ferramenta determinante para se compreender o ambiente mercadológico de uma empresa e para direcionar as ações de como se posicionar no mercado. Através deste plano, é possível compreender o potencial do mercado, a concorrência enfrentada e até mesmo as possíveis futuras concorrências. Além disso, é capaz de identificar seus pontos fortes e fracos, ameaças, oportunidades, tendências dentre outros fatores que interferem no crescimento das organizações. Por meio de dados fundamentados, é possível delinear objetivos de marketing estratégico que atuem a curto e longo prazo.

Diante disso, encontra-se a indústria de blocos cerâmicos que se destaca por seu grande potencial de produção e de vendas, mas que ainda não consegue compreender detalhadamente a relevância de seu posicionamento nas redes, as ferramentas disponíveis que integraliza as atividades de forma eficiente, tampouco o comportamento de compra dos seus clientes. Pretende-se contribuir na instrução desses elementos e assim fazer com que a empresa saiba se sobressair diante de qualquer obstáculo e que consiga aproveitar as oportunidades para continuar se destacando nesse ramo de atividade.

A empresa trabalha principalmente atendendo a pessoas jurídicas, produzindo e vendendo blocos cerâmicos para construção civil, de acordo com a demanda de seus principais clientes. O presente trabalho poderá contribuir com sugestões para melhorias nos processos da empresa, apresentando uma visão de mercado mais clara e conseqüentemente, traçando metas estratégicas a fim de proporcionar bons resultados.

A construção de um plano de marketing apresentou-se como a melhor alternativa para a concepção dos agentes internos e externos atuantes na empresa.

Através de um diagnóstico preciso, apresentou-se ideal para entender a real situação da empresa e assim aproveitar as alternativas de negócios viáveis tanto para o presente quanto para o futuro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MARKETING DIGITAL

Antes da internet ter se transformado em um importante meio de comunicação no meio empresarial, as empresas utilizavam televisão, rádio, revistas, jornais e até mesmo o telemarketing para divulgar seus produtos e serviços. Considerando o crescimento dessa ferramenta, é crucial o enfoque a respeito do marketing digital e este, pode ser compreendido como a realização das atividades de marketing através da internet e das tecnologias digitais (AMARAL, 2004).

Para Torres (2009), marketing digital é em suma, o aproveitamento das estratégias de marketing tradicional empregadas na internet, constituído por um conjunto de métodos que colaboram para que o cliente conheça, tenha confiança na marca, e em seguida, adquira os produtos. A popularização das redes foi um acontecimento que impactou a maneira de como as empresas fazem marketing (TORRES, 2009). O marketing digital enquadra-se nas tecnologias de informação como um grande meio facilitador de divulgação e multiplicação de informações e conhecimento.

Com o aumento da concorrência em uma era em que os consumidores estão altamente conectados, verifica-se a necessidade de as empresas estabelecerem e expandirem o relacionamento com seus clientes. Além disso, deve-se levar em consideração que estes consumidores estão cada vez mais informados e seletivos e desejam um envolvimento entre as partes cada vez mais profundo. Na medida em que essa relação avança e os clientes passam a exigir um vínculo mais próximo com as empresas, consequentemente aumentará a importância do marketing digital (KOTLER, 2017). Diferentemente do marketing tradicional, onde o controle é dos grupos empresariais, na rede, o controle é do consumidor (TORRES, 2009).

A transformação digital veio para oferecer vantagens para ambas as partes, fazendo com que os comerciantes tenham a oportunidade de interagir com seus consumidores e estabelecer um diálogo apto de conduzir a uma relação duradoura e de longo prazo (CINTRA, 2010). Compreender mais sobre o comportamento e as características dos consumidores, permite analisar e definir estratégias de marketing mais adequadas a cada situação e dessa forma, otimizar suas experiências.

Incluir a internet como parte do planejamento de marketing é fundamental, uma vez que a era digital modificou a forma de como as empresas transmitem valor aos seus clientes através do espaço virtual (KOTLER. ARMSTRONG, 2013). Uma evolução rápida, em um curto período, com a introdução de ferramentas digitais capazes de levar o produto certo ao cliente certo, no momento certo.

2.1.1 OS 8 PS DO MARKETING DIGITAL

A dimensão e profundidade de tantas mudanças impõe até mesmo que os principais fundamentos de marketing se adequem. Os 4Ps de marketing, conhecido como mix de marketing (produto, preço, praça e promoção) são os quatro pilares primordiais de qualquer estratégia de marketing. Com a constante evolução do mercado, no que se refere ao marketing digital, esse composto foi adaptado e, constituiu-se por 8 elementos, os 8 Ps do marketing.

Segundo Adolpho (2011) essa ferramenta é o pilar do marketing digital, é um processo a ser seguido passo a passo e que irá conduzir a empresa a um processo que amplifica o conhecimento específico do consumidor e dá evidência e visibilidade do negócio na internet.

Tal conceito demonstra, em sua totalidade, as técnicas mais produtivas do marketing digital, levando em consideração o novo perfil e comportamento do consumidor, diante das transformações causadas pela internet, proporcionando as empresas uma visão ampla de qual forma mais eficiente de utilização das ferramentas de marketing. (SOUSA, 2013 *apud* PEDROSO, 2017).

Conrado Adolpho Vaz, (2011), aborda, estratégias e táticas ligadas ao marketing digital, apresenta-se as considerações a respeito de cada P, onde cada um corresponde a um setor importante a ser considerado no desenvolvimento de uma estratégia de marketing digital eficiente.

- 1º P: Pesquisa: Através da pesquisa se definirá o público-alvo da empresa, para que se comunique eficientemente de forma a persuadir e vender, o primeiro passo é conhecer o público que será oferecido os produtos e serviços. Envolve primeiramente a compreensão do seu público o que eles desejam, como é o seu comportamento nas redes e suas necessidades. Essa pesquisa irá auxiliar na identificação de

oportunidades de mercado e compreender como seu público relaciona-se com produtos ou serviços semelhantes.

- 2º P: Planejamento: O próximo passo após levantar as informações do 1º P sobre mercado-alvo, consumidores e concorrentes, deve-se levantar informações a respeito do próprio negócio, analisar e organizar essas informações para assim, planejar a melhor estratégia de marketing. Isso vai incluir a definição das metas e a seleção das melhores táticas e estratégias para atingir essas metas.
- 3º P: Produção: A partir do que foi planejado, serão desenvolvidas plataformas de negócios como meios de divulgação, tais como websites, canais, perfis nas redes sociais etc. Devem ser ferramentas multidisciplinares com estratégias e técnicas que consigam atrair a atenção e o tempo dos usuários de forma que transmita sua relevância. Este P vai envolver principalmente a criação de conteúdos e recursos que serão utilizados nas estratégias de marketing digital.
- 4º P: Publicação: Nada mais é do que a publicação e disposição do conteúdo da empresa, é a fase de divulgação. Depois de criar o conteúdo, esse é o momento de publicá-los nas plataformas online relevantes. Segundo o autor, o conteúdo exposto atrairá públicos novos, saneia dúvidas de consumidores, enaltece o produto ou serviço de acordo com as respectivas necessidades e sobretudo, vende.
- 5º P: Promoção: São as campanhas de promoção aos clientes que mais se beneficiariam dos produtos ou serviços. Adolpho esclarece que a fase do 5º P é fundamental para gerar boas impressões aos consumidores, é o estágio de comunicação com o mercado e o momento de expor seus atributos, é o momento de promover efetivamente seus conteúdos recursos em busca de atingir o seu público alvo.
- 6º P: Propagação: Segundo Adolpho (2011) é neste P, o momento de fazer com que a web fale positivamente e de forma construtiva da empresa, isso envolve as redes sociais, blogs e afins. Essa propagação abrange a criação de estratégias para que o conteúdo seja compartilhado de forma orgânica, o que pode incluir, por exemplo, a criação de

conteúdos virais, um relacionamento com influenciadores que ajudem na propagação de mensagens e o incentivo de um compartilhamento social.

- 7º P: Personalização: Este caracteriza-se por ações de marketing de relacionamento, trabalha com os clientes que a empresa já tem, designando ações que se atentem as características de cada segmento. A segmentação, segundo Adolpho (2011) é o que garante a personalização e o marketing digital, permite uma alta personalização. A empresa pode segmentar seu público com base em seus interesses, comportamentos, dados. Essa personalização contribui na criação de conteúdos mais relevantes e eficazes para grupos distintos de clientes.
- 8º P: Precisão: Neste momento, através de mecanismos de mensuração, a empresa irá analisar as metas, o que foi atingido na campanha de marketing digital. Refere-se a medição e análise dos resultados, sendo necessário para avaliar seu desempenho em estratégias de marketing digital e a partir disso, determinar o que está de fato funcionando e o que precisa ser ajustado para as novas ações.

É de senso comum que, o investimento e a inovação são primordiais para se obter vantagem competitiva. Nesse contexto, é essencial aparecer para o público-alvo, seja qual for o negócio. O investimento em publicidade é uma solução segura e que traz retorno, por isso, a compreensão do ambiente digital, sua constante evolução e a adaptação das estratégias de marketing da empresa, dispondo das oportunidades que as plataformas online oferecem, são passos importantes para maximizar o ambiente digital, principalmente se as etapas dos 8Ps estiverem interconectadas.

2.1.2 MARKETING DIGITAL B2B (BUSINESS TO BUSINESS)

O mercado B2B - business to business - é um modelo de negócio em que o cliente final é uma outra empresa e não uma pessoa física. Segundo Turnbull (1999) caracteriza-se por sua relação bidirecional entre as partes envolvidas no negócio, onde estão em constante comunicação uma com a outra.

É fato que, com o aumento do uso da tecnologia e principalmente das redes sociais, o marketing digital tornou-se essencial para o sucesso dos negócios. Kotler et al. (2017) afirma que, qualquer que seja o tipo de negócio, o marketing digital é indispensável para conquistar bons resultados. No que diz respeito ao marketing

digital em B2B, para Dou & Chou (2002) a precisão do marketing digital surgiu devido à natureza altamente competitiva e pela necessidade de diferenciação dessas empresas em relação a seus concorrentes.

As empresas começaram a compreender a necessidade de focar em relações mais próximas e íntimas com seus clientes. O marketing nesse mercado constitui-se por um conjunto de atividades que incluem selecionar, desenvolver e gerir os relacionamentos com os clientes, de forma que ofereça benefícios para ambas as partes (Andersen et al., 2009).

No mercado business to business, a comunicação é normalmente focada em nicho e, utilizam-se métodos e estratégias de segmentação para restringir e fidelizar, objetivando criar relações duradouras (Brennan, Canning, & McDowell, 2011). Além disso, vale ressaltar que os clientes B2B não procuram produtos ou serviços para satisfazer suas próprias necessidades. A procura sucede das necessidades dos consumidores finais. Por isso, os profissionais de marketing precisam estar atentos nas tendências de consumo que certamente terão influência sobre as vendas (Solomon et al., 2009).

A comunicação é um recurso complexo, mas fundamental para atrair clientes, é um meio essencial para percepção destes quanto a marca. Suas opiniões se formam com base nas experiências adquiridas com a empresa. Para Tomé (2015) essas percepções são construídas conforme a imagem e a comunicação que a marca transmite para seus clientes.

Nessa perspectiva, Marques (2016) afirma as mídias sociais são uma boa alternativa para as empresas quando o foco está nas pessoas. O marketing digital potencializa a comunicação, criando proximidade com os consumidores, através das redes sociais. Por isso, pode-se afirmar que o marketing através das redes é uma ótima aposta para desenvolver uma comunicação capaz de gerar efeitos imediatos e uma diferenciação dessas empresas frente a seus concorrentes.

2.2 MÍDIAS DIGITAIS/ REDES SOCIAIS

Dentre as ferramentas mais eficientes e econômicas no marketing digital, as redes sociais são indispensáveis e estão facilmente disponíveis na internet, possibilitando a criação de pontes entre a organização e o consumidor, viabilizando uma comunicação massificada e contribuindo na criação de vantagem competitiva.

O marketing nas mídias sociais, por si mesmo, proporciona a maior oportunidade – para empreendedores individuais, pequenos negócios, empresas de porte médio e grandes corporações – de consolidar uma marca e os negócios a ela relacionados (GUNELIUS, 2014, p. 27).

As redes, de maneira geral, são estruturas abertas de comunicação, capazes de serem ampliadas de maneira ilimitada, que integram um conjunto de nós que quando conectados entre si, partilham uma comunicação com os mesmos códigos, valores e objetivos (CASTELLS, 2013). Ainda segundo o mesmo autor, tal ferramenta dispõe de uma alta flexibilidade e adaptabilidade, por isso, essas estruturas em rede apresentam vantagens enquanto ferramenta de organização, com maior capacidade de sobreviver e progredir em um ambiente que muda rapidamente.

Para Belmont (2020) o conceito que melhor define as redes sociais se resume a um grupo de pessoas que compartilham dos mesmos interesses e que utilizam de um determinado meio para debaterem e trocarem ideias e conhecimentos. Com isso, também surge um novo tipo consumidor, mais crítico e informado do que está adquirindo. Com o advento das redes sociais, as pessoas adquiriram muito mais facilidade para questionar, expor suas opiniões a respeito da idoneidade da empresa, elogiar e até mesmo criticar.

As empresas precisam estar atentas a isso, visto que da mesma maneira em que elas encurtam as distancias e barreiras de comunicação, as redes possuem alta capacidade de formar opiniões, colaborando assim na construção ou danificação da imagem. Segundo Torres (2009) a popularização das redes fez com que o consumidor que apenas captava o conteúdo exposto pelas propagandas, buscasse mais a respeito dos produtos ou serviços que consomem, pesquisando e se apoiando em opiniões e experiências de outras pessoas.

Ao adquirir esse poder de escolha e decisão cada vez maior, as redes sociais online revelaram mais um importante atributo comunicacional que agrega valor principalmente ao uso corporativo da rede: a comunicação de mão dupla ou até mesmo bidirecional. Essa característica demonstra a viabilidade dos interlocutores “falar” e ser “ouvido” por um mesmo canal, podendo ser emissor ou receptor da mensagem em qualquer momento.

Uma das características mais evidentes da comunicação digital é a possibilidade de interação e retorno (feedback). A esses dois atributos,

chamamos de comunicação simétrica ou assimétrica de mão-dupla (TERRA, 2009, p.2).

O uso das redes sociais nas empresas as favorece através do marketing “pull” que significa “puxar”, que ocorre a partir do envolvimento dos clientes no negócio, quando eles buscam diretamente a empresa, resulta nas vendas diretas, fidelização dos clientes e a fomentação do marketing “boca a boca”. Além disso, as redes contribuem para o marketing “push” traduzido como “empurrar”. Segundo Gunelius (2014) esse consiste no marketing direto, ou seja, as empresas empurram suas ofertas com mensagens e informações a respeito de seus produtos e serviços.

A verdade é que a forma de comunicação com o cliente vem mudando rapidamente e é preciso acompanhar essa evolução. Hoje o que vale não é somente o preço baixo e uma boa qualidade dos produtos e serviços, mas também o relacionamento, a ponte que une a empresa e o cliente. Para Bueno (2009) é fundamental que a organização esteja nas redes sociais online, uma vez que seu público já se encontra lá e isso é capaz de orientar a comunicação, criações, decisões e até mesmo as possibilidades de ofertas. O boom das mídias digitais faz-nos perceber a importância de conversar com os clientes, e como um planejamento de marketing digital é uma necessidade de sobrevivência do negócio.

Em síntese, as redes sociais são redes de comunicação criadas online, que ocorrem através de uma ampla diversidade de websites que permitem aos usuários o compartilhamento de conteúdo, interações e a criação de comunidades de acordo com seus interesses comuns (GUNELIUS 2014).

Ademais, há ainda outros termos importantes a serem destacados, são redes que vem crescendo, se destacando e tornando-se cada vez mais importante para o marketing digital como, o Instagram, rede social online de compartilhamentos de fotos e de vídeos. O WhatsApp, aplicativo multiplataforma que permite trocas instantâneas de multimídias através da internet e os Sites, que é um agrupamento de páginas onde as pessoas e empresas podem inserir conteúdos e recursos a serem exibidos na internet.

2.3 PLANO DE MARKETING

O termo plano de marketing dispõe de diversas definições e nomenclaturas similares, dentre elas estão: plano estratégico de marketing, planejamento de

marketing orientado para o mercado, plano de negócios, estratégias de marketing, dentre outros termos que são abordados por diversos autores, com definições significativamente diferentes, mas com abordagens semelhantes.

De acordo com Westwood (1996) a expressão “planejamento de marketing” é empregada para descrever a aplicabilidade dos recursos de marketing no alcance dos objetivos. Vale ressaltar que os objetivos e os recursos disponíveis se alteram de empresa para empresa e esse é um ciclo contínuo. Um planejamento de marketing serve para segmentar o mercado através da identificação das características de seus clientes, estabelecer a posição da marca na mente desses clientes, analisar o mercado e planejar sua participação viável dentro de cada segmento.

Segundo Kerin et al. (2011) um plano de marketing é sobretudo, um manual para toda empresa, com visão a longo prazo e com sua estrutura adequada as necessidades e desejos da organização. Um plano pode apresentar desde uma estrutura mais simples e voltada para elementos internos, a uma estrutura mais elaborada, com detalhamentos técnicos voltados a elementos e fatores externos. Tem como principal vantagem, proporcionar aos seus dirigentes e usuários um olhar amplo e uma percepção clara das possíveis escolhas que deverão tomar em relação ao futuro.

O planejamento estratégico orientado para o mercado, segundo Kotler (2018) é um processo de gestão direcionado para desenvolver e estabelecer uma conformidade entre os objetivos da organização, seus recursos, habilidades e oportunidades diante de um mercado que muda constantemente. Seu propósito fundamental é moldar as operações e produtos da empresa de forma a alcançar os lucros e o crescimento desejado.

Kotler e Armstrong (2013) apontam ainda que mediante as estratégias de planejamento, a empresa pode estabelecer o que fará com todas as unidades do negócio. O planejamento de marketing contribui nas definições de estratégias que deverão ser utilizadas para obtenção de seus objetivos gerais.

Segundo Campomar e Ikeda (2006) a formalização desse planejamento estratégico se dá a partir de um plano estratégico que contenha a missão e os valores da empresa, seus ideais e objetivos a longo prazo.

O plano de marketing é, em suma, um documento que estabelece de forma clara e sistemática, os objetivos e os programas de ação para a obtenção desses objetivos e as possibilidades de atuação da empresa, de forma que assegurem o desenvolvimento da organização a médio e longo prazo (Lambin, 2000). Seguidamente, essas possibilidades serão transformadas em decisões e programas efetivos de ação.

Kotler e Keller (2018) afirmam que um plano de marketing pode ser considerado um dos produtos mais importantes do marketing, pois fornece direção e foco para uma marca, para determinado produto ou empresa. Aponta ainda que um plano demonstra como a organização alcançará seus objetivos através de estratégias e técnicas específicas de marketing. Para tanto, é necessário observar em dois níveis diferentes, o estratégico e o tático.

O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing em dois níveis: estratégico e tático. O plano de marketing estratégico estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado. O plano de marketing tático especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, merchandising, determinação de preço, canais de vendas e serviços. (Kotler e Keller, 2018, p.41)

Desse modo, um plano de marketing é um documento que resume as estratégias, fornece direcionamento e foco para uma marca, um produto ou uma empresa. Sintetiza os objetivos a serem alcançados dentro de um planejamento para serem executados a longo prazo, tendo o cliente como ponto de partida.

Segundo Kotler e Keller (2018) para que um plano de marketing desenvolva produtos inovadores, estratégias bem-sucedidas e programas de ação, os profissionais precisam se atualizar sobre o ambiente, a concorrência e os segmentos de mercado. É importante analisar com frequência os dados internos, pois são o ponto de partida para entender a atual situação de marketing, juntamente a uma pesquisa, que investiga o mercado global, o nível de concorrência, possíveis ameaças e oportunidades.

Quando o plano estiver em processo de execução, os profissionais de marketing, deverão utilizar a pesquisa com intuito de acompanhar e avaliar sistemicamente o progresso em direção aos objetivos, identificando as áreas a serem melhoradas.

Ademais, segundo McDonald (2004), a falta de um planejamento de marketing pode acarretar problemas para a empresa como, oportunidades rentáveis perdidas, planejamentos de longo prazo com dados incoerentes, falta de informações do mercado para tomada de decisão, vulnerabilidade a mudança ambiental, frustração administrativa, perda de controle etc.

No que diz respeito a falhas na implementação de planejamento de marketing, muitos dos erros que são identificados na elaboração dos planos provêm de profissionais que sugerem orçamentos e objetivos impossíveis e dados do mercado ultrapassados (Kotler, 2005). Já McDonald (2004), afirma que essas falhas podem ser encontradas no frágil apoio da administração, na separação dos planejamentos táticos, estratégicos e operacionais e um planejamento concentrado em apenas uma pessoa, quando há a necessidade da integração de todos.

2.4 FERRAMENTAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO DE MARKETING (CANVAS)

A ferramenta Business Model Canvas – BMC, originou-se por Alexander Osterwalder, que cocriou de forma colaborativa o livro Business Model Generation com mais de 450 pessoas, de diversos países ao redor do mundo. Lançado no ano de 2009 o autor dispõe de sua tese de forma visual, como um instrumento para empreendedores visualizarem e analisarem seus negócios de forma sistemática, globalizada e concisa. Segundo Nakagawa (2012) essa ferramenta tornou-se bastante conhecida pelos donos de negócios, especialmente os de internet/web.

É um modelo simples, prático, fácil de ser aplicado em vários tipos de empresa, dinâmico e descomplicado. O *Canvas* é uma ferramenta que contribui significativamente na identificação de oportunidades assim como auxilia no processo de criação de modelos de negócio e na estruturação das operações. Almeida et al (2020) a descreve como uma ferramenta que possui uma linguagem clara, que possibilita a compreensão e transmissão de ideias mediante um quadro síntese – resumido.

O quadro *Canvas* permite a visualização do negócio integralmente de forma rápida e objetiva. Caracteriza-se por utilizar desenhos para representar ideias ou circunstâncias. Alexander, dispõe sua tese de forma visual e esse quadro com desenhos permite a comparação de relação entre os diversos blocos para assim

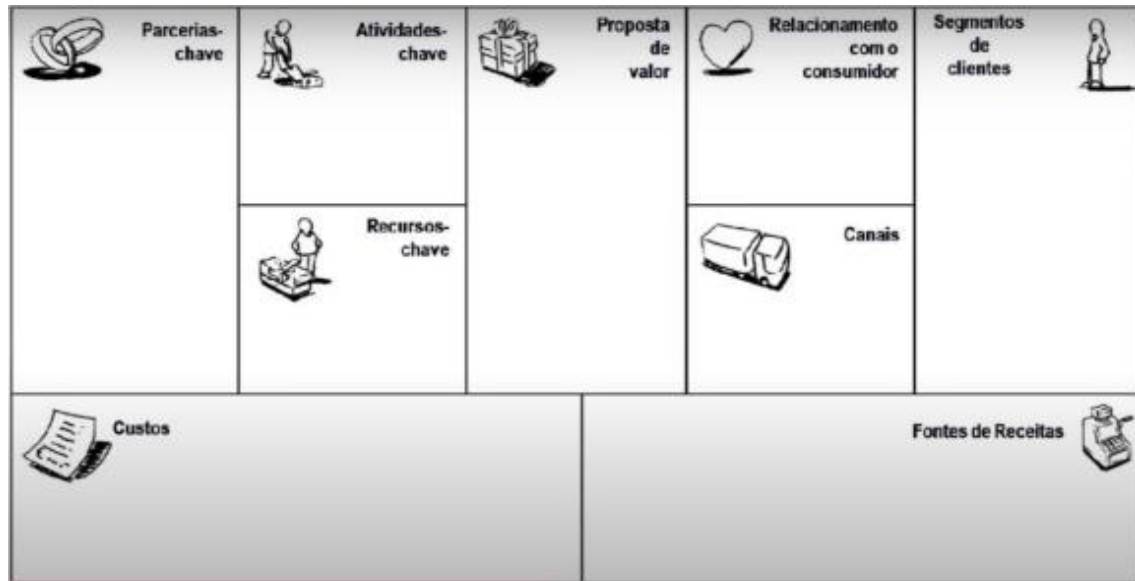
verificar se vale a pena ou não tomar certas atitudes. O Modelo de Negócios representado nesse quadro demonstra com clareza a eficácia ou não de uma ideia (SEBRAE, 2013).

Segundo Clark (2013) o método *Canvas* é uma possibilidade de unir conhecimento e especialidade, resultando em novas descobertas de forma prática. Para o autor, o BMC trata-se de uma junção de nove fatores que definem o modelo de negócios, uma técnica eficiente na elaboração de esquemas estratégicos que fazem as atividades da organização darem certo. Através desse quadro fracionado em nove áreas, cada setor expõe um bloco com um modelo de negócio que teve sucesso e devem ser levados em consideração, afim de delinear e moldar várias perspectivas do negócio.

O modelo *Canvas* ajuda a definir os principais pontos de um negócio independente do seu modelo ou porte. Seu principal objetivo é oferecer a organização transparência para os objetivos centrais, reforçando suas forças, fraquezas e anseios (STICKDORN; SCHNEIDER, 2014). O modelo desenvolvido por Alexander Osterwalder, destinado a negócios, analisa e ao mesmo tempo levanta informações a respeito de como e o quê a empresa faz para se sustentar. Quando esse fator é estabelecido fica mais fácil de compreender a forma mais adequada de se obter sucesso.

Por meio de blocos relacionados o Business Model Canvas permite analisar as principais funções do negócio, abordando intuitivamente os tópicos “o que?”, “quem?”, “como?” e “por que?” existentes em todo e qualquer negócio. A proposta de valor representa “o que?” deverá ser entregue aos clientes, algo diferente do que já é trabalhado no mercado. “Quem” determina a segmentação dos clientes que serão atendidos e qual o seu perfil. A caracterização dos custos e principais fontes de receita ilustram o “por que?”, a deliberação das estratégias, principais atividades e recursos, indicam “como?” a empresa irá pôr em pratica a estratégia (OYEDELE, 2016). Conforme demonstrado na figura 01.

Figura 01: Representação Gráfica do Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p, 44).

O modelo pode ser utilizado em forma de pôster, um quadro com espaço livre para esboçar um possível futuro e vários modelos de negócios de forma criativa e que venham a se tornar grandes propostas de valor. O Business Model Canvas permite que a formulação da estratégia do modelo de negócio seja feita com uma linguagem fácil, comum e adaptável, facilitando assim a compreensão compartilhada (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

3 - METODOLOGIA

Foi definido como diretriz para o desenvolvimento desse trabalho um projeto para elaboração de um plano de marketing, baseado no modelo de Osterwalder (2010), o Business Model Canvas. Tal modelo, aplicado ao marketing de Cesar (2018), serviu de orientação na elaboração do plano de marketing para uma indústria de blocos cerâmicos, localizada no Vale do Assú, Rio Grande do Norte.

Ainda no contexto metodológico desse estudo, foi adotado a ferramenta SWOT como primeiro passo da análise estratégica, que desempenhou um papel crucial na identificação das forças e fraquezas internas da empresa, bem como nas ameaças e oportunidades do ambiente externo. Essa etapa foi fundamental para orientar o subsequente desenvolvimento do plano de marketing, fornecendo informações valiosas que deram sustento as estratégias de marketing. Posteriormente, a ferramenta *Canvas* foi utilizada para uma construção mais detalhada do modelo de negócios, que guiou o prosseguimento e implementação eficaz do plano de marketing.

Segundo Osterwalder (2010) o Business Model Canvas nasce com o conceito de modelo de negócios que tem como finalidade, estruturar o plano de negócios de maneira inovadora. Procura apresentar conceitos de forma simples, interessante e compreensível sem reduzir a complexidade do funcionamento de uma organização. É uma ferramenta visual, composta por nove blocos, que descrevem os aspectos importantes da empresa e auxiliam no planejamento de uma estratégia de marketing de forma organizada.

A ferramenta é capaz de abranger diversas áreas e por isso, foi adaptado por Cesar (2018), utilizando os princípios e referencias para a criação de estratégias de marketing. As etapas do modelo puderam ser aplicadas ao plano desenvolvido no presente trabalho, sendo elas:

1. Definição do público alvo: Identificar qual o público alvo, o que eles desejam e conseqüentemente, criar estratégias de marketing mais eficazes para atingi-los.
2. Proposta de valor: Determinar o que nos diferencia dos concorrentes, o motivo pelo qual os clientes escolhem e como atendemos a essas necessidades.
3. Canais de comunicação: Identificar quais os canais mais eficientes para alcançar nosso público-alvo, incluindo mídias sociais, marketplace, publicidade

entre outros. Essa identificação é importante para definir estratégias adequadas.

4. Relacionamento com clientes: no contexto do marketing, o relacionamento com os clientes ajuda a definir a forma de se comunicar com os clientes e manter uma relação duradoura com eles. Isso inclui atendimento, suporte após a venda etc.
5. Fontes de receita: identificar as diferentes formas pelas quais a empresa gera receita é importante para definir como vai monetizar os produtos ou serviços e como investir em estratégias de marketing.
6. Recursos chave: nessa etapa, identifica-se os recursos que a empresa precisará para operar, incluindo recursos financeiros, humanos e tecnológicos. Esse processo é importante para definir onde investir os recursos de forma que garanta o sucesso das estratégias de marketing adotadas.
7. Atividades chave: Identificar as atividades que a empresa necessita operar. Isso inclui atividades como produção, distribuição e marketing. Essa etapa é necessária para definir como executar as estratégias de marketing de forma que elas estejam alinhadas aos objetivos da empresa.
8. Parcerias principais: É o processo de identificar a rede de parceiros que a empresa necessita, incluindo fornecedores, parceiros de distribuição, parceiros de marketing entre outros. É a etapa que define como colaborar com outras empresas para atingir os objetivos.
9. Estrutura de custos: identificar os custos envolvidos em cada atividade chave, custos associados a operação e crescimento da empresa até os custos de marketing e publicidade.

Dessa forma, cada uma dessas fases foi analisada com o intuito de elaborar estratégias fundamentadas para a criação de um plano de marketing eficaz e alinhado as metas da organização. No âmbito desse estudo, foram realizadas visitas a indústria cerâmica, somadas a interações e reuniões com o gestor-chave da organização. Essa abordagem aderida, visou a compreensão profunda dos processos internos e do funcionamento da empresa.

Nessas reuniões foi apresentado a ferramenta *Canvas* de forma visual para o gestor que desempenhou um papel importante ao utilizar o método para explicar e ilustrar os principais aspectos e cenários da organização. Foram realizadas três visitas para observação e captação dessas informações através da interação que serviram para obter clareza e entendimento das operações, sendo alicerce para análise e formulação de estratégias, visando a otimização dos processos de uma indústria que faz parte de um setor tão significativo para região.

Ainda é essencial ressaltar o contexto em que a indústria de cerâmica vermelha opera, especialmente no que diz respeito ao Vale do Assu. Esse setor é responsável por uma parcela significativa no crescimento econômico local, contribuindo expressivamente na geração de empregos e no desenvolvimento da região. Por isso, integrar-se a respeito dos processos e operação dessa indústria é de relevância crítica, levando em consideração sua influência no crescimento econômico da região.

4.0- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este item tem como desígnio, a construção de um plano de marketing a partir dos preceitos do modelo de negócios *Canvas*, mediante um estudo de caso numa empresa de blocos cerâmicos. O presente estudo estruturou-se em três etapas: i) compreender seu ambiente mercadológico; ii) fixar sua imagem nas mídias e iii) desenvolver ferramentas eficazes para o desenvolvimento desse plano.

4.1 AMBIENTE MERCADOLÓGICO DA INDÚSTRIA CERÂMICA

No que diz respeito a análise do setor, observa-se alguns aspectos externos e internos que influenciam nos negócios da empresa, aspectos esses, que fazem parte da rotina da empresa e que necessitam de um olhar mais atento:

4.1.1 AMEAÇA DE ENTRADA

É comum a entrada de novos produtos no mercado, no segmento da construção civil, existe outros tipos de produtos que podem ser facilmente utilizados nas construções. A maior pressão competitiva sobre os produtos da cerâmica não vem de concorrentes diretos, ela deriva de produtos substitutos que de alguma forma atendem as mesmas necessidades. Por isso, deve haver uma atenção voltada aos produtos que são lançados no mercado e sempre estar buscando melhorias contínuas nos itens que oferece, entregando sempre o que o cliente busca e necessita.

4.1.2 RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES EXISTENTES

Apesar da indústria cerâmica ser altamente competitiva, com muitos fabricantes locais e regionais competindo pela participação no mercado, não há muitos concorrentes diretos na região para os produtos comercializados na empresa em questão, ela tem cerca de um concorrente direto dos seus produtos, situada em uma cidade próxima. Entretanto, há outros concorrentes situados na mesma cidade que comercializam produtos similares e substitutos, mas que não possuem uma rivalidade expressa, já que com essas, a empresa costuma ter parcerias quando uma precisa da outra. O leque de clientes que a empresa possui entre consumidores diretos, construtoras e revendedores, também tende a ser um fator importante por não a fazer depender de poucos consumidores.

4.1.3 NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES

A empresa necessita barganhar preços com seus fornecedores para que o processo seja executado. Como por exemplo, na matéria prima, no combustível, óleos e peças em geral. Por isso, é importante que busque por fornecedores que ofereçam os melhores orçamentos, tendo em vista que esse fator afeta diretamente no custo dos produtos.

4.1.4 NORMAS E REGULAMENTAÇÕES

A rigidez das regulamentações governamentais, dos aspectos político legais relacionados a qualidade, segurança e meio ambiente faz com que o funcionamento de uma empresa desse ramo, necessite ser cautelosa para se evitar multas e infrações. Há dificuldade de se cumprir fielmente essas legislações, o que pode acabar afetando a produção e comercialização dos produtos.

4.1.5 CICLOS ECONÔMICOS

A economia também desempenha papel fundamental no setor da indústria vermelha. Períodos com crescimento econômico, a construção civil torna-se mais ativa, o que impulsiona as demandas e as vendas dos produtos. Em contraste a isso, quando há uma estagnação, a demanda consequentemente tende a diminuir. Ademais, as políticas externas que acometem os clientes a linhas de créditos bancarias e a programas governamentais voltados a construção civil, são fatores analisados no que diz respeito a vendas e expansão dos produtos

Apesar de incluir fatores mais amplos e que não estão diretamente no controle da empresa, é importante a análise macro ambiente para que a empresa compreenda as tendencias do mercado e os aspectos externos que podem afetar seu desempenho. Estar atentas a esses fatores e adaptar suas estratégias de negócios conforme as mudanças do ambiente mercadológico pode ser um importante diferencial competitivo.

4.2 ANÁLISE SWOT

A matriz é definida como uma ferramenta que auxilia na análise e no diagnóstico estratégico da organização. Com ela, é possível observar um panorama geral da organização e de como ela se encontra atualmente, suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Essa avaliação possibilita também a identificação dos

atributos favoráveis e desfavoráveis da organização (Kotler, 2013). Através dessa ferramenta, foi avaliado a situação atual que a empresa se encontra a fim de planejar futuras estratégias. Conforme demonstrado no quadro 01: Matriz SWOT da indústria.

Quadro 01: Matriz SWOT da indústria

Oportunidades	Ameaças
• Mercados em crescimento; • Parcerias estratégicas; • E-commerce. • Matéria prima acessível	• Competitividade de mercado; • Aumento constante dos preços dos fornecedores; • Aumento de impostos; • Legislações ambientais; • Produtos substitutos.
Pontos fortes	Pontos fracos
• Qualidade e durabilidade do produto; • Qualidade no atendimento; • Comprometimento com a entrega; • Produção rápida e em larga escala;	• Pouca tecnologia empregada; • Baixo investimento em marketing; • Custos diretos e indiretos são elevados para manutenção.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Após essa análise, é possível desenvolver com mais facilidade estratégias e planos de ação para atingir os objetivos esperados. Mas ela é apenas o primeiro passo, a implementação eficaz de estratégias assim como um acompanhamento constante, são fundamentais para alcançar o sucesso a longo prazo.

4.3 MODELO CANVAS DO QUADRO ATUAL DA EMPRESA

Ao identificar os pontos a serem melhorados através da análise realizada acima, elaborou-se um modelo *Canvas* que descreve o quadro atual da empresa, que possibilita descobrir o que precisa ser feito para direcionar as ações de marketing estratégico de forma que atue no curto e longo prazo, aproveitando as alternativas de negócios viáveis. O objetivo do *Canvas* exposto no Quadro 02, é propor melhorias relacionadas a cada quadrante.

Quadro 02: Modelo *Canvas* da Indústria

PARCERIAS CHAVE • Fornecedores de moldes e equipamentos; • Engenheiros da construção civil. • Construtoras.	ATIVIDADES CHAVE • Controle do processo produtivo desde a análise diária da matéria prima; • Avaliação e manutenção constante em equipamentos da linha de produção; • Monitoramento de secagem e queima; • Ensaios de laboratórios; • Equipe de venda com bom conhecimento técnico para dialogar com clientes exigentes. • Visitas técnicas as clientes.	PROPOSTA DE VALOR • Qualidade dos produtos; • Competência da equipe; • Experiencia no ramo de alvenaria estrutural; • Variedade de produtos.	RELAÇÕES COM CLIENTES • Prospecção Comercial; • Procura pelo próprio cliente por indicação de algum colega de profissão; • Portais de busca ou redes sociais; • Acompanhamento de pós venda;	SEGMENTOS DE MERCADO • Empresas da Construção Civil; • Construtores autônomos;
	RECURSOS CHAVE • Expertise na fabricação de blocos para alvenaria estrutural		CANAIS • Telefone; • Instagram • Equipe comercial;	
ESTRUTURA DE CUSTOS • Custos fixos: energia elétrica dos setores administrativos, assinaturas e softwares, assessoria contábil, jurídica, ambiental, mão de obra, folha de pagamento, impostos territoriais e taxas, etc. • Custos variáveis: matéria prima, manutenção de equipamentos de desgaste, combustível dos veículos de entrega, impostos sobre faturamento, energia elétrica da fábrica, comissões de vendas, etc.			FONTES DE RENDA • A fonte de renda é proveniente da venda direta dos produtos.	

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A estrutura atual da empresa é baseada em processos simples e antigos, onde a gestão não dispõe de um plano de marketing definido, o que a coloca em uma posição desafiadora. Um modelo de gestão simples e obsoleto, acaba limitando a organização de inovar e consequentemente, de aumentar sua competitividade, dificultando o progresso da organização.

Uma indústria de blocos cerâmicos não deve negligenciar um bom planejamento de marketing, é importante que a empresa reconheça a importância de se desenvolver estratégias eficazes, considerando investir em sua estrutura para se manter forte em meio a concorrência e explorar as oportunidades de crescimento. Dessa forma, nas próximas seções, serão descritas as sugestões de melhorias para cada bloco do modelo (Quadro 02).

4.4 SUGESTÕES DE MELHORIAS

4.4.1 PARCERIAS CHAVE

É importante para o setor da construção civil, estabelecer relações sólidas para compor uma base de Parcerias-chave que contribuam no cumprimento das estratégias do negócio. Por isso, além de buscar manter uma relação fixa com engenheiros da construção civil, fornecedores de moldes e equipamentos e construtores, identificou-se a necessidade de a empresa considerar expandir seus laços.

Arquitetos e designers de interiores é uma boa alternativa como forma de alavancar as vendas, promovendo os produtos cerâmicos como um recurso de designer de alta qualidade, tendo em vista que esses profissionais mencionam materiais em projetos de construção.

Sugere-se também, parcerias com associações comerciais e entidades do setor cerâmico que ofereçam meios, informações e uma rede de relacionamentos e contatos de pessoas que troquem conhecimentos entre si e que promovam oportunidades de colaboração, através de eventos e feiras comerciais.

A pouca tecnologia empregada é considerada um ponto fraco da empresa, por suas técnicas e métodos de produção ainda antigos. Por isso, empresas de tecnologia e automação pode ser uma parceria chave ideal, pois, colaborar com empresas desse segmento, pode contribuir no aprimoramento nos processos de fabricação e, conseqüentemente, aumentar sua eficiência e reduzir seus custos com o passar do tempo.

Além disso, é importante lembrar que, não basta melhorar sua eficiência nos processos de fabricação, também é necessário ser visto para poder ser lembrado, nesse contexto, a fim de promover sua marca e produtos, é necessário trabalhar com empresas de marketing e publicidade para criar campanhas eficazes para o negócio. Outra forma valiosa para atrair os clientes estratégicos, são as relações públicas, com pessoas da mídia, influenciadores e blogueiros desse setor para alcançar uma exposição adicional e positiva.

4.4.2 ATIVIDADES CHAVE

Algumas Atividades chave são primordiais para um bom funcionamento de uma indústria, por isso, devem ser gerenciadas eficientemente para produzir produtos de alta qualidade e operar no mercado de forma competitiva, atendendo as necessidades dos clientes.

Além dos processos principais de fabricação, é indispensável atividades de marketing e vendas, de forma que promova os produtos cerâmicos no mercado e gerencie as vendas, atendendo as demandas e exigências dos clientes. Estratégias de promoção, que incluam publicidade online e offline, marketing de conteúdo, mídias e até atuação em eventos e feiras desse setor, são atividades estratégicas que impulsionará os negócios.

Ainda nessa perspectiva, uma presença online resistente, por meio de sites profissionais, marketing através de e-mails e estratégias de mídias sociais, considerando a criação de perfis relevantes nas redes como Instagram e LinkedIn, divulgando seus produtos e compartilhando informações pertinentes sobre a empresa, são ações fundamentais não apenas para promover a organização, como também na atração de clientes, na construção de credibilidade e para manter-se competitivo em um mercado cada vez mais digital e integrado.

4.4.3 PROPOSTA DE VALOR

Pode-se considerar uma Proposta de valor, os benefícios específicos que a empresa oferece aos seus clientes. Por isso, sugere-se como uma proposta de valor, a inovação continua em pesquisa e desenvolvimento de cerâmica vermelha, para sempre oferecer soluções inovadoras, mantendo-se a frente das tendências de mercado e das tecnologias emergentes para indústria. A união de uma produção eficiente, com a qualidade do produto e no serviço de atendimento, juntamente com estratégias de marketing e a busca incessante pelo desenvolvimento de soluções inovadoras, podem ser pontos fortes fundamentais para o sucesso a longo prazo nesse setor.

4.4.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

A construção de um Relacionamento sólido com os clientes, é essencial para todo e qualquer setor, com a indústria de cerâmica vermelha não é diferente, principalmente pelo fato de que a concorrência pode ser intensa. Por isso, propõe-se

primeiramente um contato constante e regular, para atualiza-los sobre promoções, sobre a fabricação de um produto novo ou, simplesmente para constatar como os negócios estão indo.

A personalização de relacionamento com os clientes pode estreitar as relações de confiança. Conhecer suas preferencias, necessidades, disponibilizar de soluções específicas, estar disposto a ouvir os comentários, sugestões e até mesmo reclamações, certamente expandirá a fidelidade dos clientes, além de adquirir insights valiosos para aprimorar os produtos e serviços. Programas de fidelidade e retenção de clientes para contemplar seus consumidores frequentes e estabelecer conexões duradouras, são ações para manter a qualidade no relacionamento com os clientes que também impulsionará o crescimento do negócio.

4.4.5 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

A Segmentação de mercado permite que a empresa personalize suas estratégias para melhor atender a cada grupo, até mesmo para direcionar seus esforços de marketing de maneira mais eficaz e precisa para atender suas demandas. Os clientes B2B (business to business) é uma parte importante do mercado para industrias desse ramo e, inclui uma variedade de empresas e organizações que compam produtos de cerâmica vermelha para várias finalidades. Empresas de arquitetura, empreiteiras, distribuidoras de material de construção que intermediam entre fabricantes e compradores finais, empresas de desenvolvimento imobiliário etc., são segmentos que podem ser considerados.

Por outro lado, recomenda-se também a introdução da empresa no segmento de setor público, recomendando seus blocos estruturais como uma boa alternativa em projetos de escolas, hospitais e prédios públicos. Essa adaptação pode vir a ser uma oportunidade boa e que garanta uma estabilidade a empresa.

A diversidade de produtos disponíveis possibilita o oferecimento de diferentes tipos de blocos estruturais que possam atender as várias necessidades. Por isso, a empresa em questão, tem a facilidade de expandir sua segmentação de mercado tendo em vista a sua vasta capacidade de produção.

4.4.6 RECURSOS CHAVE

Foi identificado como Recurso chave da organização descrito no tópico *Canvas*, a expertise na fabricação de blocos estruturais, ou seja, ela é referência no que diz respeito ao conhecimento de toda metodologia construtiva, o que gera junto aos clientes uma relação de confiança quando se trata na qualidade de fabricação de seus produtos. A indústria de cerâmica vermelha pode se destacar no mercado, se operar com uma combinação de recursos chave que envolvam tecnologia, uma gestão competente, qualidade no produto que já é um ponto forte, e estratégias de marketing.

No que se refere a tecnologia, como sugestão de melhoria, aponta-se a automação dos processos de produção, principalmente nas atividades repetitivas, podendo amenizar os erros frequentes e até melhorar o aspecto do produto. Já para uma gestão mais competente, há a necessidade de melhoria no setor de gestão de pessoas, com o desenvolvimento de programas de capacitação, treinamentos e contratação de pessoas qualificadas. Ademais, é necessário destacar o carecimento na gestão de estoques da empresa, por isso, recomenda-se ações voltadas ao gerenciamento eficiente de estoques para evitar desperdícios, utilizando um sistema de previsão de demanda.

Por fim e não menos importante, a obtenção de recursos voltados a estratégias de marketing são valiosos para atrair clientes e fomentar a competitividade do negócio. Investir em marketing para fixar sua imagem nas redes, manter uma presença online atraente e informativa através de um website e investir em SEO - *Search Engine Optimization*- como forma de otimizar seus mecanismos de busca para aumentar a visibilidade online.

4.4.7 CANAIS DE ATENDIMENTO

Quanto ao bloco de Canais de atendimento, sugere-se que as vendas e comunicação em geral, quando ocorrerem de forma remota, deverá acontecer não apenas por ligações telefônicas, Whatzapp e chat do Instagram, como também através de chats ao vivo no site já proposto a empresa, site esse que contenha informações de contato e até mesmo uma seção de perguntas frequentes, para que os clientes possam encontrar as respostas para suas dúvidas de forma independente. Estar presente em outras redes sociais como o facebook, que abrange uma classe de

peças com características distintas das demais redes e o Twitter, para interagir com os clientes, responder mensagens diretas e comentários.

Por outro lado, quando a comunicação for por venda direta, a empresa deverá investir um pouco mais em representantes de vendas que atendam as regiões de comercialização dos produtos, que façam visitas constantes para discutir a respeito dos produtos, preços, negociações comerciais e para obter informações relevantes.

É importante que escolham os canais de atendimento que atendam às necessidades dos seus clientes, com funcionários aptos e treinados que garantam um atendimento competente, com respostas rápidas e soluções eficazes.

4.4.8 ESTRUTURA DE CUSTOS

No bloco das Estruturas de custos, sugere-se manter os custos já existentes atualmente, incrementando investimentos voltados a pesquisa de mercado, para entender cada vez mais seu público-alvo, concorrências e direcionamentos do setor.

Já foi vista a importância que uma boa estrutura de marketing oferece a empresa, por isso, é de suma importância a aplicação de capital em estratégias de marketing após uma visão geral das contas da empresa. Esse investimento irá incluir a publicidade online, participação em feiras e eventos, anúncios, materiais promocionais, campanhas de marketing digital, prestadores de serviços etc. Incluir o marketing na estrutura de custos é uma ação ideal para o crescimento dos negócios nos tempos atuais pois, executa um papel fundamental na obtenção de clientes, retenção e fidelização dos mesmos.

4.5 RESUMO DO PLANO DE MARKETING PROPOSTO

É necessário manter-se flexível e moldável as mudanças que o mercado impõe, como também às necessidades dos clientes, buscando sempre a inovação e a qualidade operacional. Por isso, foi fornecido diversas sugestões de melhorias que atendem as diversas áreas do negócio. Conforme demonstrado no Quadro 03: Resumo das sugestões de melhorias.

Quadro 03: Resumo das sugestões de melhorias

Parcerias- chave	Atividades- chave	Proposta de valor	Relacionamento com clientes.
• Arquitetos e designers de interiores; • Associações comerciais e entidades do setor; • Empresas de tecnologia e automação; • Empresas de marketing e publicidade; • Relações públicas com pessoas da mídia, influenciadores e blogueiros do setor.	• Atividades de marketing e vendas; • Estratégias de promoção, incluindo publicidade online e offline; • Marketing de conteúdo; • Atuação em eventos e feiras do setor; • Presença online resistente através de sites, e-mails e redes sociais como Instagram e LinkedIn.	• Inovação contínua em pesquisa e desenvolvimento de cerâmica vermelha; • Excelência na qualidade do produto e no serviço de atendimento; • Estratégias de marketing e desenvolvimento de soluções inovadoras.	• Contato constante e regular; • Personalização de relacionamento; • Conhecer as preferências, necessidades e disponibilizar soluções específicas; • Estar abertos a feedbacks; • Programas de fidelidade e retenção de clientes
Segmentos de mercado	Recursos chave	Canais de atendimento	Estrutura de Custos
• Foco em clientes B2B; • Empresas de arquitetura, empreiteiras e distribuidoras; • Empresas de desenvolvimento imobiliário; • Introdução no segmento do setor público.	• Combinação de tecnologia, gestão e qualidade; • Automação dos processos de produção; • Programas de capacitação, treinamentos e contratações qualificadas; • Gestão eficiente de estoques; • Recursos voltados a estratégias de marketing.	• Chats ao vivo em site, contendo uma seção de perguntas frequentes com respostas rápidas. • Presença em outras redes como o facebook e Twitter; • Investimento em representantes de vendas.	• Investimentos voltados a pesquisas de mercado; • Aplicação de capital em estratégias de marketing;

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Espera-se que com a implantação das ações propostas, a indústria objeto este estudo obtenha resultados satisfatórios e aumento em seu desempenho e competitividade. Os aperfeiçoamentos na gestão de cada quadrante, possuem potencial para contribuir para com o alinhamento de todos os departamentos, assim como auxiliar os integrantes da organização para que trabalhem em direção às metas. Com isso, espera-se um retorno sobre o investimento que a empresa se propõe a realizar, melhorando ainda mais sua reputação no mercado, maior engajamento nas mídias, expansão para novos mercados, melhoria no relacionamento com clientes, aumento nas vendas, dentre outros resultados específicos estabelecidos no plano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desejo das organizações é sobreviver em meio ao mercado competitivo e, na mesma proporção, ampliar suas receitas, expandir seus campos geográficos de atuação, fidelizar e captar novos clientes, além de utilizar a infinidade de possibilidades que a inovação dispõe para o alcance de suas metas. Um plano de marketing, permite que a empresa direcione suas atividades, visando o crescimento do negócio, diante da concorrência existente no mercado. Por isso, a maneira como uma empresa se desdobra no ambiente externo a partir das táticas adotadas, é o que irá distingui-la de outras organizações.

Nesse sentido, diante da análise da indústria de blocos cerâmicos, a qual, em função da interdependência do mercado seguida pela transformação digital, vem sentindo uma necessidade de melhor estruturar seu modelo de negócio, constatou-se um carência de melhorias em seu planejamento estratégico. A fim de auxiliar a indústria para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho, foi realizada a implantação das ferramentas de gestão *Canvas*, além de uma análise SWOT na empresa.

Em um primeiro momento, a partir da análise SWOT, procedeu-se o estudo do ambiente no qual a empresa está inserida, analisando suas condições internas e externas. Tal análise, possibilitou reconhecer os aspectos positivos e negativos da empresa, como também as ameaças e oportunidades advindas desse setor. Ademais, esses aspectos complementam a ferramenta *Canvas*, dando estrutura para uma análise crítica dos setores e processos praticados, assim como a elaboração de estratégias futuras para atuação da empresa.

A ferramenta Business Model Canvas - BMC, possibilitou uma visão geral e abrangente do modelo de negócios da empresa, onde sua representação visual e concisa, facilitou uma adaptação para utilizá-la também como ferramenta para elaborar o plano de marketing proposto. Por ser um recurso flexível, pôde ser ajustada conforme as necessidades e se adequou as especificidades do negócio, permitindo alinhar os objetivos de marketing com os objetivos comerciais.

Posteriormente, foi elaborado um modelo com sugestões de melhorias, principalmente na adequação da organização em desempenhar seu potencial, com um bom posicionamento nas redes. O plano de marketing elaborado neste trabalho,

possibilitou um levantamento de estratégias de marketing, que servirá de direcionamento acerca das atividades da empresa, incluindo pesquisas de mercado, promoção de produtos, visibilidade da marca, atração de clientes e aumento de vendas.

O plano não apenas melhorará o desempenho atual da empresa, como também a prepara para enfrentar adversidades futuras de forma mais eficaz, fornecendo estrutura adequada para tomar decisões estratégicas de longo prazo. Entretanto, determinadas particularidades do setor desencadearam algumas dificuldades ao desenvolver as propostas de melhorias, como o orçamento de marketing limitado, o que acabou restringindo a implementação de certas estratégias e ações.

Indústrias de cerâmica vermelha geralmente possuem altos investimentos em equipamentos, instalações e maquinários. São investimentos custosos que fazem com que a empresa resista a inovação, se isso implicar em substituir esses ativos fixos ou significar um custo inesperado em seu orçamento. Ademais, outra dificuldade enfrentada na execução desse plano, refere-se à imobilidade da cultura organizacional. A empresa opera de uma certa maneira a muito tempo, então mudar essa mentalidade e cultura organizacional para se tornar mais flexível e inovadora, tende a ser um processo mais demorado.

O segmento da Indústria de cerâmica vermelha na região do Vale do Assú, é reconhecido pelo seu potencial produtivo e econômico, devido a sua disponibilidade de recursos naturais e força de trabalho. No entanto, ainda se apresenta como um setor que carece de melhorias e de incrementação no que diz respeito a investimentos tecnológicos e posicionamento relevante nas redes. Assim, o presente estudo possibilitou o aprofundamento de conhecimentos na área de marketing, buscando unir tais conhecimentos com as práticas do setor, com o propósito de atingir resultados favoráveis a organização.

O plano de marketing, direciona as atividades visando o crescimento do negócio, por isso, como forma de avaliar os resultados e o retorno dos investimentos realizados, sugere-se que pesquisas futuras se aprofundem no desenvolvimento de métricas-chave de desempenho para avaliar o sucesso do plano de marketing e, uma análise do ROI de diferentes iniciativas de marketing, para demonstrar o valor do marketing dentro da instituição.

REFERÊNCIAS

- ADOLPHO, C. **Os 8P's de Marketing do Digital**. 1ª ed. São Paulo: Novatec, 2011.
- ALMEIDA, E. O.; MIYATAKE, A. K.; UTIDA, M. A. Ferramentas de apoio à gestão e as influências nos negócios: plano de negócio (PN) e Business Model Canvas (BMC). **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 13757–13764, 2020.
- AMARAL, S. A. **Marketing da informação na Internet: ações de promoção**. Campo Grande: Ed. UNIDERP, 2004.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.; NARAYANDAS, D. **Business Market Management - Understanding, Creating, and Delivering Value**. 3ª ed. United States: Pearson, 2009.
- BELMONT, F. **Marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Editora Senac, 2020.
- BRENNAN, R.; CANNING, L.; MCDOWELL, R. **Business-to-Business Marketing**. 2ª ed. Londres: SAGE Publications Ltd, 2011.
- BUENO, L. C. **Relações Públicas e as Redes Sociais On-line**. Orientadora: Ms. Carolina Frazon Terra. 2009. 155 f. TCC (Graduação) – Curso de Comunicação Social, Universidade de Santo Amaro, São Paulo, 2009.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. 24ª ed. São Paulo: Paz e terra, 2013.
- CASTRO, A. C. M. **Marketing Canvas: planejamento de marketing interativo**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- CINTRA, F. C. Marketing Digital: a era da tecnologia on-line. **Revista Investigação**, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010.
- CLARK, T. **Business model you: o modelo de negócio pessoal: o método de uma página para reinventar sua carreira**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. 12ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- DOU, W.; CHOU, D. C. A Structural Analysis of Business-to-Business Digital Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 2, p. 165-176, 2002.
- GERRING, J. **Pesquisa de estudo de caso: princípios e práticas**. 1ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2019.
- GUNELIUS, S. **Marketing nas mídias sociais em 30 minutos**. 2ª ed. São Paulo: Cultrix, 2014.
- KERIN, R. A.; HARTLEY, S. W.; BERKOWITZ, E. N.; RUDELIUS, W. **Marketing**. 8ª ed. São Paulo: AMGH, 2011.
- KOTLER, P.; KARTAJAIA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. 1ª ed. São Paulo: Sextante, 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson, 2018.

- KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hal, 2013.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.
- LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. 4ª ed. Lisboa: McGraw Hill, 2000.
- MCDONALD, M. **Planos de Marketing**: planejamento e gestão estratégica: como criar e implantar. 9ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- NAKAGAWA, M. **Ferramenta**: Business Model Canvas (BMC), 2012.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- OYEDELE, A. Emerging market global business model innovation. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 18, n.1, p.53-62, 2016.
- PETER, P.; CHURCHILL, J. G. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- PÁDUA, E. M. M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 9ª ed. São Paulo: Papirus, 2003.
- PEDROSO, T. P. **Marketing digital como estratégia competitiva para vendas**: estudo de caso em uma loja de vestuário feminino da cidade de Formiga-MG. TCC (Curso de Administração), Centro Universitário de Formiga, UNIFOR-MG, 2017.
- SAAD, E. **Comunicação digital**: uma questão de estratégia e de relacionamento com os. In: SANTOS, Roberto Elísio dos. As teorias da comunicação: da fala à internet, v. 4, n. 7, 2003.
- SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios**: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. 2013. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES_QUADROMODELODENEGOCIOS_16_PDF.pdf. Acesso em: 20 de novembro de 2022.
- SOLOMON, M. R.; MARSHALL, G. W.; STUART, E. W.; MITCHEL, V.; BARNES, B. Business-to-Business Marketing. **Advances in Internet of Things**, v.7 n.3, 2009.
- STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços**: fundamentos, ferramentas, casos. 1ª ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.
- TERRA, C. F. **Comunicação Corporativa Digital**: o futuro das relações públicas na rede. (Dissertação de Mestrado). Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2006.
- TERRA, C. F. A comunicação organizacional em tempos de redes sociais online e de usuário-mídia. In: **XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da comunicação**, Curitiba, 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/r4-0495-1.pdf>. Acesso em: 24 de novembro de 2022.
- TOMÉ, M. V. **Mercados B2B e a Comunicação na Relação com o cliente**. Orientadora: Ana Maria Martins Pinhão Ramalheira. (Dissertação de Mestrado) – Curso de Línguas e Relações Empresariais, Universidade de Aveiro, 2015.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. 1ª ed. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TURNBULL, R. B. Adaptive Behavior in Buyer-Supplier Relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 28, n. 5, p. 481-495, 1999.

VAZ, C. A. **Os 8 Ps do marketing digital**: o seu guia estratégico de marketing digital. 1ª ed. São Paulo: Novatec Editora, 2011

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

YANG, M.; GABRIELSSON, P. Entrepreneurial marketing of international hightech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 64, p. 147-160, 2017.