



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

ALEXIA IZZY DAMACENO SILVEIRA

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UMA PROPOSTA PARA UMA
MICROEMPRESA DO SETOR DE SEMIJOIAS POR MEIO DO MÉTODO CANVAS**

MOSSORÓ

2023

ALEXIA IZZY DAMACENO SILVEIRA

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UMA PROPOSTA PARA UMA
MICROEMPRESA DO SETOR DE SEMIJOIAS POR MEIO DO MÉTODO CANVAS**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Judson da Cruz Gurgel, Prof. Dr.

MOSSORÓ

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.

S587p SILVEIRA, ALEXIA IZZY DAMACENO.
PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UMA PROPOSTA
PARA UMA MICROEMPRESA NO SETOR DE SEMIJÓIAS POR
MEIO DO MÉTODO CANVAS / ALEXIA IZZY DAMACENO
SILVEIRA. - 2023.
54 f. : il.

Orientador: JUDSON DA CRUZ GURGEL.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2023.

1. PLANO DE MARKETING. 2. CANVAS. 3.
MICROEMPRESA. 4. SEMIJÓIAS. 5. VANTAGEM
COMPETITIVA. I. GURGEL, JUDSON DA CRUZ, 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.

ALEXIA IZZY DAMACENO SILVEIRA

**PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UMA PROPOSTA PARA
MICROEMPRESA NO SETOR DE SEMIJOIAS POR MEIO DO MÉTODO CANVAS**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Defendida em: 11 /10/ 2023.

BANCA EXAMINADORA

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

Judson da Cruz Gurgel, Prof. Dr. (UFERSA)
Presidente

SUELY XAVIER DOS
SANTOS:49036980410

Assinado de forma digital por
SUELY XAVIER DOS
SANTOS:49036980410
Dados: 2023.10.17 18:59:39 -03'00'

Suely Xavier dos Santos, Profa. Dra. (UFERSA)
Membro Examinador

Documento assinado digitalmente
 **PAULO GUSTAVO DA SILVA**
Data: 17/10/2023 18:42:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Paulo Gustavo da Silva, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Minha eterna gratidão a Deus que me permitiu chegar até aqui e por ter me presenteado ao longo da vida com sabedoria e discernimento para traçar minha trajetória, que sem sombras de dúvidas é apenas o começo. Houveram muitos desafios ao longo deste percurso, mas Ele me deu forças em todos estes momentos.

Agradeço aos meus pais que durante esses longos trinta anos de casamento nunca mediram esforços para investir na educação de seus filhos. À minha mãe, Izeuda Lopes, minha eterna gratidão por ter me ensinado a ler, escrever, por toda educação e amor que me destes com tanta paciência. E ao meu pai, Jurandir Silveira vulgo o famoso Marinho, minha eterna gratidão por tamanha dedicação desde me ensinar a tabuada até o dia que você me ajudou com contabilidade. Lembro-me como se fosse ontem do início da faculdade quando toda semana você já me entregava parte do dinheiro da mensalidade do ônibus para me deslocar até Mossoró. Sem o apoio de vocês nada disso seria possível.

Aos meus irmãos, Alicia e Alex, obrigada por toda parceria ao longo das nossas vidas. Mesmo com tantas diferenças, sempre será nós três e eu os amo incondicionalmente.

Agradeço aos meus amigos que de alguma forma acreditaram em mim e estiveram comigo tornando dias difíceis mais leves. E entre tantos amigos, aqui em especial agradeço aos amigos que dividiram a carga da faculdade comigo e sem dúvidas os guardarei no coração eternamente. Gleidson, Yara, Laís e Rilli, sem vocês poderia até ser possível, mas não seria tão feliz. Meu muito obrigada e toda minha admiração aos profissionais que vocês serão.

Agradeço ao meu orientador e professor Judson por ter acreditado em meu trabalho e por ter me ajudado a concluir mais uma etapa em minha vida.

Agradeço aos demais professores do curso de Administração da UFERSA que colaboraram para a minha formação e me possibilitaram tantos conhecimentos. Aqui, agradeço em especial o professor e coordenador do curso Fábio Nobre por tamanha disponibilidade e atenção com os alunos do curso.

Agradeço aos professores da Banca Examinadora por fazerem parte da análise deste trabalho e poderem contribuir com esse momento ímpar para mim.

Para todos aqueles que aqui não foram citados, mas que de alguma forma sabem que contribuíram para que eu chegasse até aqui, minha gratidão.

“Toda pessoa deveria ser aplaudida de pé pelo menos uma vez na vida, porque todos nós vencemos o mundo”. – Auggie

R. J. Palácio, 2013.

RESUMO

O número de empreendedores no Brasil tem crescido cada vez mais e para que as empresas consigam se diferenciar umas das outras é preciso que elas conheçam o ambiente em que atuam, bem como o seu público-alvo, os fatores que influenciam em suas decisões e como se posicionar diante desse mercado competitivo. O presente estudo de caso teve como objeto uma microempresa do setor de semijoias (aqui denominada Empresa “Y”) e teve como objetivo a elaboração de um planejamento estratégico de marketing para a mesma, baseado na ferramenta Canvas – Inovação em Modelos de Negócios. Inicialmente foi realizada uma análise SWOT afim de avaliar a nível global o ambiente interno e externo da organização. Em seguida foi aplicada a ferramenta Canvas que foi definida como o método norteador deste trabalho. Para obtenção de dados e informações foram realizadas duas entrevistas com a proprietária da empresa, assim como também foi realizada análise e observações das práticas realizadas pela empresa por meio das plataformas digitais utilizadas no período de junho de 2023 à agosto de 2023. O principal resultado obtido neste trabalho foi o Plano Estratégico de Marketing para a Empresa “Y” e ele oferece uma grande contribuição sobre a utilização de ferramentas, estratégia e marketing para microempresas, tendo em vista que diferente das grandes organizações, o planejamento na microempresa costuma ser informal. Logo, sua aplicação é de suma importância para que micro e pequenas empresas possam conhecer seu mercado, saiba se posicionar nele, cresça e alcance sucesso.

Palavras-chave: Plano de Marketing; Canvas; Microempresa; Semijoias; Vantagem competitiva.

ABSTRACT

The number of entrepreneurs in Brazil has been steadily increasing, and for companies to differentiate themselves from each other, it is essential that they understand the environment in which they operate, as well as their target audience, the factors that influence their decisions, and how to position themselves in this competitive market. This case study is focused on a microenterprise in the semi-jewelry sector (referred to here as Company "Y") and aimed to develop a strategic marketing plan for it based on the Canvas tool - Innovation in Business Models. Initially, a SWOT analysis was conducted to assess the organization's internal and external environment at a global level. Then, the Canvas tool, chosen as the guiding method for this work, was applied. To gather data and information, two interviews were conducted with the company's owner. Additionally, an analysis and observations of the practices carried out by the company through digital platforms used from June 2023 to August 2023 were conducted. The main outcome of this work was the Strategic Marketing Plan for Company "Y," which provides a significant contribution regarding the use of tools, strategy, and marketing for microenterprises. Unlike large organizations, planning in microenterprises is often informal. Therefore, its application is of paramount importance for micro and small businesses to understand their market, position themselves within it, grow, and achieve success.

Keywords: Marketing Plan, Canvas, Microenterprise, Semi-jewelry, Competitive Advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Matriz de Análise SWOT	32
Figura 2	–	O Canvas Modelo de Negócios	37
Figura 3	–	Fluxograma de aplicação de ferramentas na empresa “Y”.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Nove dimensões do BMC	29
Quadro 2	–	Análise SWOT da empresa “Y”	40
Quadro 3	–	Aplicação da ferramenta Canvas para a empresa “Y”	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABComm: Associação Brasileira do Comércio Eletrônico

AMA: American Marketing Association

BMC: Business Model Generation

CEO: Chief Executive Officer

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Objetivos	18
1.1.1	Objetivo geral	18
1.1.2	Objetivos específicos	18
1.2	Justificativa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Marca, Imagem da marca e posicionamento da marca	20
2.2	Marketing e mídias digitais	22
2.3	Planejamento Estratégico de Marketing	25
2.4	Ferramentas para planejamento de marketing / CANVAS	27
3	METODOLOGIA	30
3.1	Métodos e técnicas	30
3.2	Análise SWOT	30
3.2.1	Strenghts (Forças)	31
3.2.2	Weaknesses (Fraquezas)	31
3.2.3	Oportunitties (Oportunidades)	31
3.2.4	Threats (Ameaças)	32
3.2.5	Matriz de análise SWOT	32
3.3	Canvas inovação em modelo de negócios	33
3.3.1	Segmento de clientes	33
3.3.2	Propostas de valor	33
3.3.3	Canais	34
3.3.4	Relacionamento com os clientes	34
3.3.5	Fontes de receitas	35
3.3.6	Recursos principais	35
3.3.7	Atividades-Chave	36
3.3.8	Parcerias principais	36
3.3.9	Estrutura de custo	36
3.3.10	O Canvas inovação em modelo de negócios	37
3.4	Fluxograma de aplicação das ferramentas	38
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39

4.1	Caracterização da Empresa	39
4.2	Análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças	39
4.3	Aplicação da Ferramenta de análise Canvas	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	53

1 INTRODUÇÃO

Quando se quer definir aspectos relevantes para a manutenção das empresas em um mercado competitivo, especialmente em um cenário com tantas dificuldades como o período de crise enfrentado durante e após a pandemia da Covid-19, frequentemente questiona-se como atrair e manter novos clientes ou como se adaptar para que a empresa não estagne diante das mudanças do mercado. A manutenção dos clientes e das empresas de forma geral, e a adaptação das mesmas diante as oscilações internas e externas é imprescindível para que ela possa continuar inserida e atuando de forma competitiva no mercado.

Diversos são os tipos de Empreendedores, cujo número está crescendo cada vez mais no Brasil. Segundo o Sebrae (2020), durante o período de isolamento em decorrência da Covid-19, os pequenos negócios registraram uma queda de aproximadamente 80% em seu faturamento, onde setores como beleza, logística e transporte e moda foram os mais afetados, tendo seu faturamento mensal diminuído em 79%, 78% e 75% respectivamente. Além disso, muitos microempreendedores tiveram bastante dificuldade para adaptar seus negócios ao que o mercado estava exigindo no momento, pois além do efeito econômico-financeiro, a pandemia trouxe também a necessidade de inovação e adaptação ao novo modelo de mercado no qual se era possível trabalhar, tendo em vista as limitações impostas pelo isolamento social.

Apesar do cenário de crise, é de suma importância que os empreendedores conheçam os seus clientes e compreendam a dinâmica do mercado em que ele está inserido, de forma a ajudá-lo a se destacar entre os seus concorrentes. Segundo Kotler (2018), diante de uma realidade cada vez mais transparente, a autenticidade é o ativo mais valioso para as organizações. A internet foi uma ferramenta que durante a pandemia era a única alternativa para muitos negócios, logo, as empresas que bem se adaptaram à essas ferramentas e às novas necessidades de consumo conseguiram obter vantagem competitiva, mesmo que diante do cenário de crise econômica.

Segundo Driely, (2016) o mercado de joias e semijoias não deixa de movimentar a economia. Para o SEBRAE (2015) o mercado de semijoias é considerado um dos mais promissores do país, sendo formado 95% por micro e pequenas empresas. Entre os diversos setores da economia brasileira que foram impactados pela pandemia, o mercado de semijoias entrou nesse rol, sofrendo consequências da redução da renda da população brasileira por não ser um bem essencial. No entanto, as expectativas de melhoras são cada vez mais significantes

nesse momento de recuperação econômica, crescendo cada vez mais na mente dos consumidores por serem produtos substitutos e que possuem uma ótima relação custo e benefício.

Segundo Tribuna (2021) o mercado de semijoias pós pandemia superou as expectativas de crescimento e é considerado uma grande oportunidade para quem está buscando uma renda formal ou complementar. Seguindo passos como de estruturação das mídias digitais, alinhamento da marca com os clientes, site próprio, assistência rápida, entre outras mencionados no estudo, empreendedores impulsionaram vendas em mais de 20%, expandindo até o quadro de colaboradores.

Para além do crescimento econômico-financeiro, a expansão do mercado de semijoias oferece também possibilidades para quem deseja abrir um quiosque ou trabalhar de forma autônoma, como em vendas porta a porta. Segundo Baccarini (2022), empresas têm apostado em força de revendedoras para aumento das vendas, sendo elas responsáveis por cerca de 60% do faturamento da rede, sendo essa mais uma oportunidade encontrada no mercado de semijoias.

Segundo o SEBRAE (2015), estudos sobre o comportamento do consumidor de joias resultou em uma segmentação em seis comportamentos entre os consumidores brasileiros, sendo que, para cada um destes há uma série de estímulos, hábitos e recompensas que o levam até o ato da compra. São eles: o consumidor Ancestral (tradição) – aquele que busca preservar algo histórico, sendo atraídos por produtos que aliam a modernidade com a sofisticação tradicional; o *Renew* (Movimento) - caracterizado por procurar produtos que ofereçam uma variedade de opções e ao mesmo tempo transmita a própria individualidade; o *Fair Cost* (preço justo – os racionais) – atuam de forma predominantemente racional e buscam obter o melhor produto ou serviço por um preço que considera apropriado, geralmente o melhor preço possível; o *Connection* (interligados) – são consumidores que utilizam canais de comunicação que propiciam conexões e através delas consomem produtos ou serviços, pois a comunicação e experiência importam muito para a satisfação com a compra; o *Manufacturing* (gosta de entender) – são aqueles que se sentem reconfortados ao compreender como determinado produto ou serviço foi concebido pois buscam entender o processo de produção, de tecnologia e inovação envolvida; o *Lifelike* (sou saudável) – grupo composto por consumidores que valorizam a criação de estratégias para o futuro envolvendo o ambiente, ou seja, priorizam produtos sustentáveis pelo menor impacto para o planeta e sociedade. Essas características são

de muita valia para as empresas que atuam no setor, e comparar os perfis mencionados com os detectados nas particularidades de cada estabelecimento pode ajudar na comunicação, formulação e reformulação dos planos de marketing da organização, implicando diretamente nos seus objetivos. E uma forma de alinhar essas informações e proporcionar respostas adequadas as mesmas é por meio de um planejamento estratégico.

De acordo com Gonçalves *et. al* (2019), estudo realizado apresenta um perfil de consumidor quase que inteiramente do sexo feminino (92,6%), e em termos de idade verificou-se uma amplitude considerável, variando de 18 a 65 anos. Para o público que se sente mais atraído pelo varejo tradicional ou loja física – fatores como localização, atributos do ponto comercial, posicionamento estratégico, qualidade do ponto, entre outros, interferem na escolha; e para garantir uma experiência agradável com os clientes do *e-commerce* fatores pré-venda e pós venda são considerados, tais como: a) fatores pré-venda: experiência de navegação – site, informações de contato, informações técnicas do produto, rastreamento do pedido, chat online, entre outros e; b) fatores pós-venda: pedido correto, entrega no prazo determinado, garantia, suporte ao consumidor, entre outros (RAMANATHAN E HARY, 2011).

Para Mintzberg *et.al* (2007) “a Estratégia é a criação de uma posição de valor e única, envolvendo um conjunto de atividades diferentes. Se houvesse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia”. Segundo o autor, a essência do posicionamento estratégico está em escolher atividades que sejam diferentes das atividades dos concorrentes.

Mintzberg (2007) aborda ainda cinco definições de estratégia: a) estratégia como plano: criadas antes das ações, desenvolvidas conscientemente para lidar com determinadas situações; b) estratégia como pretexto: “manobra” específica para superar um concorrente; c) estratégia como padrão: consistência no comportamento; d) estratégia como posição: estratégia vista como uma mediadora entre o ambiente interno da organização com o externo; e) estratégia como perspectiva: nesse contexto “a estratégia é para a organização como o que a personalidade é para o indivíduo”, segundo Mintzberg. Ou seja, é uma perspectiva trabalhada na organização para além de um posicionamento de mercado, e sim um conceito trabalhado entre os membros, suas intenções e ações envolvidos por um pensamento em comum.

Segundo Thompson *et. al* (2011), o conceito central de Estratégia consiste em “passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer clientes, para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional”. Para o autor, uma estratégia diferenciada e

criativa, que coloque a empresa em uma posição de destaque e resulte em uma vantagem competitiva, tende a ser o meio mais confiável para a lucratividade da empresa.

Segundo Oliveira (2012) o planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes que auxiliam e facilitam a tomada de decisões. Ou seja, consiste em um processo administrativo que por meio de métodos estabelece a direção que a empresa deve seguir para atingir os seus objetivos.

O Marketing, visto como a área que envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais, cujo objetivo é suprir tais necessidades gerando lucro (KOTLER; KELLER, 2018), é um aliado aos empreendedores para que eles conheçam o seu público-alvo e a dinâmica do mercado o qual está inserido. E para auxiliar nesses processos, a administração estratégica dispõe de algumas ferramentas como a análise SWOT e CANVAS, que por meio de diagnósticos possibilitam um conhecimento mais profundo sobre a organização para os seus gestores.

A análise SWOT busca analisar o ambiente interno e externo da organização, afim de identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que possivelmente irão implicar na formulação de futuras estratégias. E o modelo Canvas proposto por Osterwalder busca fornecer um diagnóstico geral da organização e em seu formato possibilita uma visão sistemática da mesma, algo que contribui para os gestores no momento de desenvolvimento das estratégias que serão aplicadas.

O objetivo de Osterwalder e Pigneur (2011) ao desenvolver o *Business Model Generation* (BMC) ou Canvas – Inovação em Modelo de Negócios está em auxiliar diferentes empresas e de diferentes setores a manusear seus modelos de negócios no processo de criação de estratégias e assim criar valor para o seu negócio de forma eficiente e eficaz.

Para Kallas (2012) o Modelo Canvas trata-se de uma ferramenta que descreve como determinada organização cria, captura e entrega valor, ou seja, descreve o seu modelo de negócios de forma objetiva. A estruturação do modelo Canvas é dividido em nove dimensões cuidadosamente organizadas que cobrem as principais áreas de um negócio, sendo elas: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (BONAZZI; MEIRELLES, 2015).

Dessa forma, por meio de diagnósticos, ferramentas e indicadores de resultados, o Plano Estratégico de Marketing deve definir como o progresso da organização em direção aos seus objetivos será medido e assim possa atingir uma posição estratégica melhor definida no

mercado que está cada vez mais competitivo. Além de contribuir para que o empreendedor possa ter uma visão holística quando ao marketing e posicionamento do seu negócio, e que também possa se sentir mais encorajado a praticar essas melhorias. Dessa forma questiona-se: como a implementação de um planejamento estratégico de marketing aplicado a uma microempresa pode contribuir nas suas operações e obtenção de vantagem competitiva?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de marketing para uma microempresa no setor de semijoias.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Realizar um diagnóstico acerca do marketing e comunicação da empresa;
- b) Analisar o mercado interno e externo da organização;
- c) Definição do público-alvo da empresa;
- d) Caracterizar o posicionamento do negócio;
- e) Definir a missão, visão e objetivos da empresa;
- f) Definir estratégias iniciais afim de atingir os objetivos da empresa.

1.2 Justificativa

Para Kotler (2021) existem algumas visões equivocadas acerca do Marketing nas organizações e entre as mais comuns está a percepção de que o Marketing é venda, não somente para pessoas externas à área, mas também para pessoas que atuam no setor. Essa visão tem levado muitos *CEOs*¹ a questionarem o resultado de suas equipes de marketing quanto às técnicas de vendas por estarem decepcionados com a falha de novos produtos e outros desempenhos baixos no mercado. A venda faz parte do Marketing, mas resumir-lo a isso é um grande erro entre essas organizações, pois ele engloba um processo muito maior que somente o ato da venda. Peter Drucker fala em seus estudos que “o objetivo do marketing é tornar a

¹ CEO significa Chief Executive Officer – Diretor Geral ou Presidente da empresa. É um cargo executivo, ou seja, está no topo da hierarquia organizacional.

venda supérflua”, pois na verdade seu real intuito é entender as necessidades não atendidas e preparar soluções satisfatórias, fazendo com que não seja necessário esforço para vender.

Segundo Andrade (2012) a relação de pequenas e médias empresas com o planejamento estratégico é caracterizada pelas atividades centralizadas em um diretor, que geralmente é o proprietário. Nessas organizações, o planejamento costuma ser executado de maneira informal, de acordo com as intenções de quem está a frente. Dependendo de como essas decisões são guiadas podem resultar em situações como as citadas acima, mas este cenário pode apresentar mudanças, à medida que a visão do líder também muda.

Assim como as demais áreas que envolvem cada empresa, a boa gestão do Marketing é o que impulsiona a organização a atingir os seus objetivos, ao passo que ela é a responsável por conhecer e atingir o público-alvo e entender qual o produto que o mercado está procurando e conceber fluidas estratégias baseadas nessas necessidades (KOTLER; KELLER, 2018). Dessa forma, as empresas que não tem estratégias de Marketing bem definidas podem enfrentar problemas como não conhecimento de seu público e dificuldades para atingi-lo, má utilização dos recursos, falta de conhecimento sobre os benefícios do seu produto ou serviço ofertado, entre outros, e consequentemente essas empresas podem não se sustentar no mercado competitivo.

Nesse contexto, esse trabalho justifica-se na necessidade de construção de um Plano Estratégico de Marketing para uma microempresa que atua no mercado há 5 anos sem essa estruturação. Uma das relevâncias deste trabalho está na aplicação de um planejamento estratégico a uma microempresa, tendo em vista que grande parte das aplicações dessas ferramentas referem-se a grandes empresas e com maior estruturação, seja física, de pessoal, financeira, entre outras. Ao fim da pesquisa espera-se, por meio da aplicação das ferramentas Canvas e Análise SWOT, colocar à disposição da empresa um modelo de negócio estruturado e que a auxilie na tomada de decisões, de modo que a organização se sinta apta a aplicar e planejar futuras estratégias afim de atingir os seus objetivos e que possa virar referência para o setor em que atua e para outras microempresas de diferentes setores, assim como também se espera que esse estudo possa contribuir para a aplicação de ferramentas de estratégia em micro e pequenas empresas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marca, Imagem da Marca e Posicionamento da Marca

Segundo a *American Marketing Association* – AMA, uma marca é um nome, termo, desenho, símbolo ou qualquer outro elemento característico que identifique e distinga o produto ou serviço de uma empresa. Já no ponto de vista do Marketing a noção de marca é mais abrangente, visto que ela não se limita aos sinais que servem para distingui-la e envolve a construção do seu posicionamento no mercado (ELLIOTT E PERCY, 2007).

A construção da personalidade da marca, abarca um conjunto de processos com finalidade de reunir características que acertem o público-alvo e provoquem uma reação positiva nos consumidores, curiosidade e interesse, e a efetivação da compra do produto ou serviço. Estratégias devem ser desenvolvidas para que as características que compõem a marca assumam a função de diferenciação do produto ou serviço dentro de um segmento particular em que a empresa habita para potencializar resultados (MOURAD E SERRALVO, 2018).

Além de termos ou símbolos de identificação, a marca envolve a construção da diferenciação no mercado, que está atrelada ao seu posicionamento, como já supracitado. Além das identificações visuais, as marcas também podem contar com associações intangíveis ou abstratas que as tornam diferentes, como sensações durante e pós-venda, relacionamento da marca com os clientes, entre outros. Ou seja, conceitos como notoriedade, lealdade e imagem são fundamentais na gestão das marcas e no relacionamento que os clientes tendem a estabelecer, e que ocorre na medida em que fazem associações a elas, que sentem algum valor ou que a marca proporcione algum sentimento (BRITO, 2010).

Os avanços tecnológicos permitem que o desenvolvimento de novos produtos e serviços ampliem as possibilidades para os consumidores. Na ótica de quem compra, cresce a exigência para com o que as marcas entregam e os critérios de avaliação, logo, dependendo de como a marca é estabelecida no mercado, esses consumidores poderão classificar seu produto ou serviço como idênticos aos já ofertados ou como um diferencial. Já para quem produz, o desafio é encontrar os meios para se destacar nesses espaços cada vez mais povoados por outras marcas com produtos ou serviços semelhantes. Nesse sentido, o posicionamento assume destaque para a captação de clientes (BRITO, 2010).

Para Silveira (2023) conceituar e diferenciar o que é reputação, imagem, marca e identidade exige dedicação para se debruçar entre os diversos estudos e aplicações desses elementos em variados contextos. Desse modo, é importante entender esses conceitos para auxiliar na compreensão e na construção do sentido deles para as organizações.

Segundo Almeida (2012) “reputação consiste em uma construção ao longo do tempo que envolve, além da imagem (como somos vistos), a identidade da organização (quem somos) e também o que ela projeta sobre si mesma (a comunicação da marca)”. Para a autora, a reputação pode ser vista como o cumprimento de compromissos que a organização se propõe a realizar, e para isso é preciso diferenciar a maneira como a marca é projetada pelas organizações, como ela é percebida pelo público e como a formação dessas imagens influenciam na sua reputação.

Assim como as pessoas, as marcas possuem personalidades únicas que as diferenciam das demais, pois são orientadas por valores, missões e visões que orientam toda a sua razão de ser, suas ações e decisões. Essas diferenciações é o que vão moldar suas estratégias e construir relacionamentos com seus públicos de interesse. Neste sentido, as marcas precisam ser autênticas e coerentes em suas comunicações, afim de conquistar a confiança e interesse dos seus consumidores (REBELO, 2023).

Para Gapper (2023) a Barbie é uma marca que continua mudando com o tempo. A marca registrada tem 64 anos e não demonstra sinais de expiração. Recentemente a marca renasceu e em julho de 23 prevê um grande sucesso no cinema com o lançamento do filme Barbie. As bonecas Barbie têm sido atualizadas constantemente ao longo dos anos: com as mais variadas profissões, formas de corpo, tons de pele e estilos de cabelo. Mesmo que ela não permaneça no topo da moda ininterruptamente, ela consegue ressurgir em novos contextos, pois há qualidade no que ela é para quem a consome. Além disso, o forte marketing da marca focado na diferenciação de todas as suas características mantém sua grande força no mercado, como as identidades visuais cor de rosa.

O nome da marca pode ser protegido por marcas registradas, os processos de manufatura podem ser protegidos por patentes e as embalagens podem ser protegidas por direitos autorais e design registrados (KOTLER; KELLER, 2018). Esses direitos de propriedade intelectual asseguram que a empresa invista na marca com segurança e tire proveito dos benefícios desse valioso bem, tendo em vista que quem registra a marca tem direito de utilizá-la exclusivamente, não permitindo que ninguém a use sem a sua autorização (TOMAZETTE, 2018). A ausência

do registro da marca pode implicar em riscos como infringir marcas de outras empresas, perder direito de uso e dinheiro que foi investido em logo, marketing ou propaganda, ter a imagem da empresa prejudicada, entre outros.

Empresas bem posicionadas no mercado inspiram confiança e assim possuem uma comunidade de clientes satisfeitos, obtendo segurança de demanda, o que pode resultar também na criação de barreiras que tornem mais difícil o ingresso de novas empresas no mercado. Ainda que o produto ou serviço ofertado seja fácil de ser copiado e reproduzido pelos seus concorrentes, eles terão dificuldades de se equiparar às impressões na mente dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2018).

A marca é algo que se instala em um produto e conseqüentemente na mente dos consumidores, e o Branding – como uma ferramenta que objetiva dotar bens e serviços com o poder de uma marca, pode ser visto como um meio poderoso de garantir vantagem competitiva, visto que em sua aplicação cria estruturas mentais que ajudam ao consumidor a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara. É válido ressaltar que o branding pode ser aplicado em qualquer campo onde os consumidores tenham opções, tanto na oferta de bens ou serviços (KOTLER; KELLER, 2018).

2.2 Marketing e Mídias Digitais

As tecnologias estão cada vez mais inseridas e integradas com as organizações e o desenvolvimento empresarial. A comunicação que antes se restringia aos meios de comunicação em massa ou mídias analógicas, como as televisões, rádios, jornais ou revistas, distinguem-se dos meios eletrônicos – ou chamadas novas mídias – que hoje são utilizadas no dia-a-dia das pessoas e na realidade empresarial. As mídias analógicas utilizavam de base material (como o disco de vinil), já nas mídias digitais esse suporte físico praticamente deixa de existir para ser realizado por códigos e sequências numéricas que permitem compartilhamento, armazenamento e conversão de dados, dados estes que quando interpretados são de extrema valia para as organizações – onde a interação pode se tornar fonte de valor (MARTINO, 2014).

A partir dos anos 90, de forma cada vez mais rápida, a internet e as mídias digitais passaram a fazer parte do cotidiano das pessoas e das organizações – inicialmente pelo uso de computadores e posteriormente celulares e outros equipamentos (MARTINO, 2014). A inserção das empresas no ambiente das novas tecnologias implicou no constante aumento do

consumo, visto que a internet se tornou um meio de pesquisa, comunicação e compras, o que deu origem ao *e-commerce*², onde os clientes podem estar conectados a cada momento, em qualquer página e rede social (OLIVEIRA; LUCENA, 2020).

Segundo a Associação Brasileira do Comércio Eletrônico – ABComm (2020) o crescimento das vendas virtuais aumentou em 20% em relação ao ano de 2019, o que fez com que o faturamento do *e-commerce* brasileiro ultrapassasse pela primeira vez a casa de 100 bilhões de reais. Esse crescimento se justifica na agilidade nas negociações – visto que todas as relações são feitas através de smartphones, na eliminação de distâncias geográficas, baixo custo para o acesso às vendas e facilidade no ato da compra *online* (TEIXEIRA, 2017).

Com o *e-commerce* passaram a existir empresas inteiramente virtuais e que vendem toda espécie de bens e serviços. No momento de interação e venda, o bom atendimento do cliente é fundamental, tendo em vista que da mesma maneira que os consumidores se adaptaram ao modelo virtual de comércio, também há aqueles que sentem a ausência de experiências prazerosas com interação social (KOTLER; KELLER, 2018). Sendo assim, é necessário que as empresas estudem o mercado que estão inseridas e se adaptem às suas necessidades, afim de aumentar a satisfação dos seus clientes e gerar valor.

De acordo com a Forbes (2023) o Brasil é o terceiro maior consumidor de redes sociais em todo o mundo. Estudos mostram que 131,5 milhões de usuários conectados no Brasil têm passado cada vez mais tempo na internet, com média de 46 horas mensais de conexão por usuário, em especial nas plataformas Youtube, Facebook e Instagram, com alcance de aproximadamente 96,4%, 85,1% e 81,4% respectivamente. As categorias de audiência nessas plataformas tornaram-se cada vez mais ampla, que vai desde o entretenimento ao trabalho, serviços financeiros e outros.

As redes sociais têm se tornado um espaço relevante para os negócios no ambiente digital, e a posição em que as empresas ocupam neste espaço aumenta a competitividade entre as marcas, o que consequentemente requer estratégias inteligentes para aumentar o seu engajamento (FORBES, 2023). Pesquisa realizada em 2022 pelo grupo Globo demonstra que os principais influenciadores na decisão da compra são os amigos e a experiência anterior com a marca, o estudo mostra ainda que os principais motivos por não terem comprado através de uma rede social naquele período seria por não se interessar por nenhuma marca ou produto, por

² E-commerce – termo original: electronic commerce, que significa comércio eletrônico. Ele refere-se às vendas e transações comerciais de produtos e serviços através da internet.

estar economizando, ou por preferir comprar presencialmente, com 18%, 17% e 14% dos votos, respectivamente (GLOBO, 2022). Ou seja, não basta estar no canal onde há a maior interação com os usuários, as empresas devem reforçar os atributos de sua marca estrategicamente na mente dos consumidores.

A presença do Marketing nas mídias digitais tem se tornado cada vez mais comum, pois apresenta ferramentas online acessíveis e por vezes gratuitas. Esse crescimento influenciou e apresenta grande relevância para o mundo dos negócios, e nesse contexto é de suma importância que os gestores estejam atentos às mudanças para que possam trabalhar em campanhas voltadas ao grande público presente nessas redes (PORTO *et.al.*, 2016).

No contexto transformação digital é observada a mudança na sociedade, no mercado e no consumidor. Logo, é imprescindível que o Marketing também acompanhe tais mudanças, levando em consideração o novo cenário e as novas ferramentas e plataformas que estão disponíveis (GABRIEL, 2010). Relembrando o contexto pandêmico, estudos apontam que diante um ambiente instável como o período vivenciado durante a pandemia da Covid-19, as empresas que estão abertas as novas tendências tendem a ter mais oportunidades (NASCIMENTO *et al.*, 2021). Dessa forma, negócios que bem se adaptaram ao explorar essas tendências, encarando o meio digital como uma oportunidade, obtiveram grandes vendas online e aumentaram as chances de garantir a sua sobrevivência em um período crítico mundialmente (DUTTA *et al.*, 2020).

O marketing de mídias sociais utiliza de tecnologias dessas mídias para criar, comunicar e entregar ofertas que tenham valor para seus consumidores (TUTEN; SOLOMON, 2015). O uso dessas mídias como uma ferramenta de Marketing passou a ter uma relevância maior para o crescimento do número de usuários e consequentemente um maior investimento por parte das empresas para a divulgação no meio digital, o que também levou ao surgimento de ferramentas gratuitas ou de baixo custo que auxiliam nesse processo e permitem que qualquer microempreendedor possa divulgar o seu negócio, atingir seu público-alvo e impulsionar suas vendas (AVILA, 2023).

De acordo com a revista Exame (2022) o Instagram é a rede social preferida para 92% dos empreendedores, pois possui o maior potencial para geração de novos negócios. A pesquisa conta com a participação de 297 profissionais de marketing de pequenas empresas e segundo o estudo, para a maior parte dos empreendedores, as redes sociais são parte indissociável para a estratégia de vendas, e algumas dicas sugeridas no estudo para o bom desempenho nas redes

sociais são: a) manter perfis ativos em diferentes redes – pois dificilmente o consumidor utiliza uma única rede e é de suma importância conectar-se com clientes em potencial, o que requer essa presença múltipla; b) utilização de ferramentas de análise – reunir informações, estatísticas de alcance, organizar e racionalizar os dados extraídos das redes, o que é visto como um elemento de muito valor na hora de traçar as estratégias; c) transforme admiradores em clientes – transformar o perfil numa vitrine e direcionar seu público para o lugar certo.

2.3 Planejamento Estratégico de Marketing

A necessidade de um planejamento advém do fato de que as atividades humanas e empresariais exigem a utilização de recursos, tecnologias, processos e pessoas, onde tudo isso está envolvido em um contexto complexo e precisa ser coordenado de maneira integrada afim de atingir os objetivos almejados (SILVA, 2015). Teóricos escrevem sobre o chamado dilema do planejamento - que traz a ideia de que os planejadores dispõem de técnicas para análise sistemática e considera minuciosamente as questões estratégicas. No entanto, tais planejadores raramente tem ligações necessárias e autoridade para gerar essas estratégias, quem as tem são gerentes de linha, que estão a frente e tem flexibilidade para reagir às questões estratégicas de forma dinâmica. (MINTZBERG, 2007)

Essas tendências são inevitáveis, tendo em vista o modo como a estrutura organizacional é formulada. Porém, o trabalho rotineiro dos gerentes de linha pode levá-los a negligenciar insumos analíticos, insumos estes que também tem papel importante no processo da estratégia. Dessa forma, conclui-se que o administrador entende a necessidade de se adaptar aos fatos que acontecem, enquanto o planejador sente a necessidade de analisar o que deve acontecer. É com base nesse pensamento que se fundamenta o dilema do planejamento: que consiste em como conciliar habilidades, tempo e inclinações do planejador com informações e habilidades do gerente de linha, afim de garantir um processo de formação estratégica informado, responsivo e integrativo (MINTZBERG, 2007).

Segundo Silva (2015) o planejamento estratégico pode ser definido como um processo gerencial voltado a criar adequações dos objetivos e recursos da empresa às mudanças e oportunidades de mercado. Ou seja, na prática isso significa planejar de modo que a empresa possa aproveitar suas oportunidades e seus recursos de forma mais eficiente, afim de que a empresa obtenha crescimento e assegure seu sucesso. E ao agregar o conceito de Marketing ao Planejamento Estratégico ampliamos o seu escopo, orientando a empresa para o mercado considerando o contexto dinâmico o qual está inserida. (SILVA, 2015).

O Planejamento Estratégico de Marketing transforma as atividades-chave da organização em estratégias e auxilia no alinhamento entre o direcionamento dos recursos e da visão dos gestores e demais partes envolvidas no processo, por isso tornou-se uma ferramenta fundamental na Gestão Empresarial (SILVA, 2015). Além disso, ele deve se tornar um processo contínuo e flexível, visto que de acordo com executivos de Marketing, uma das deficiências mais citadas nos planos de Marketing são falta de realismo, análise competitiva insuficiente e foco no curto prazo (KOTLER; KELLER, 2018). Logo, o Planejamento Estratégico de Marketing deve ser praticado em sintonia com o mercado, de forma dinâmica e que antecipe mudanças, afim de conquistar clientes e mercados.

Para Silva e Amorim (2023) um dos possíveis motivos que leva muitas empresas a encerrarem suas atividades de forma tão precoce é a falta de planejamento na maior parte delas, o que ocasiona problemas como custos mais elevados que o necessário, falta de prevenção para possíveis custos futuros, dificuldade de crescimento, de atingir o público alvo, entre outros.

Segundo Fonseca (2022) a falta de um planejamento estratégico bem elaborado faz com que a empresa tenha dificuldade em localizar os fatores que a cercam, e também para analisar a situação em que se encontra, o que acaba dificultando a definição de metas e objetivos que deseja atingir. A soma desses fatores faz com que a jornada para microempresas seja ainda mais arriscada e difícil, o que explica a mortalidade precoce das pequenas empresas.

A aplicação de um planejamento estratégico é um fator crucial para a permanência da empresa no mercado. Além da aplicação, é importante que os gestores possam compreender a relevância e que haja acompanhamento e reanálise dos planos ao longo das aplicações, dessa forma, cada vez mais a empresa estará mais apta a identificar setores que devem haver mudanças, ciente das suas necessidades (SILVA; AMORIM, 2023). Diante disso percebe-se que uma das principais fontes para alcançar o conhecimento sobre o negócio e tomar decisões que alcancem o sucesso vem do planejamento (CORTEIS, 2023).

Para o SEBRAE (2021) o planejamento estratégico é uma das partes mais importantes ao desenvolver um novo negócio. Embora nem sempre seja rápido, pois exige muito estudo e conhecimento do setor, é um fator crucial para a permanência da empresa no mercado.

Segundo Viviane Martins, CEO da Falconi, maior consultoria brasileira de gestão empresarial, os aspectos determinantes para que se tenha um bom planejamento estratégico mudaram ao longo dos anos em decorrência das transformações culturais pelas quais o mundo

vem pensando, em especial as inovações tecnológicas. Para a executiva “Para que se tenha um bom planejamento, avaliar riscos e oportunidades não pode se restringir à análise dos competidores atuais e de empresas que fazem coisas parecidas. Uma nova tecnologia que hoje não parece ameaça em poucos anos pode criar um substituto do seu produto ou serviço” (FALCONI, 2022).

2.4 Ferramentas para Planejamento de Marketing/CANVAS

O *Business Model Generation* ou Canvas Modelo de Negócios é uma metodologia criada no início dos anos 2000 pelo professor e pesquisador Alexander Osterwalder e é considerado um ponto de partida para o diagnóstico do negócio, onde por meio dele é possível identificar o atual estado da organização e através disso avançar em busca de oportunidades de inovação que podem ser exploradas. Durante o processo de construção do modelo houve um processo cocriativo onde 470 pessoas e de 47 países distintos colaboraram durante 6 meses.

O modelo Canvas consiste em um esquema visual que possibilita as pessoas cocriarem modelos de negócios analisando nove elementos que toda organização possui, sendo eles: Segmento de Clientes – que é o componente onde será definido os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa deseja alcançar ou servir, sendo o primeiro ponto visto que os clientes são o âmago de qualquer negócio e para melhor satisfazê-los a empresa precisa agrupá-los e assim poder projetar melhor o seu negócio afim de atender as necessidades dos mesmos.

As Propostas de Valor consistem na agregação ou conjunto de benefícios que a empresa oferece aos clientes, ou seja, cada proposta de valor é um pacote específico que supre as exigências de um segmento específico de clientes e elas podem representar uma oferta inovadora ou podem ser similares a outras já existentes no mercado, mas com características e atributos adicionais.

Os Canais envolvem os canais de comunicação, distribuição e venda que compõem a interface da empresa com os clientes, ou seja, é o ponto de contato e descreve como a empresa alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor.

O Relacionamento com clientes é o componente que descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos, podendo ser por meio de assistência pessoal, serviços automatizados, comunidades, cocriação, entre outros.

As Fontes de Receita representam o dinheiro que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes. Há diversas fontes de receitas e uma empresa deve se perguntar qual valor cada segmento de clientes está disposto a pagar para que a mesma gere uma ou mais fontes de receitas para o seu negócio.

Os Recursos principais descrevem os recursos mais importantes exigidos para que o modelo de negócios funcione, ou seja, são os recursos que permitem que a empresa crie e ofereça proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os segmentos de clientes e obtenha receita. Eles podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos, bem como podem ser de posse da empresa, alugados ou adquiridos de parceiros.

As Atividades-Chave descrevem as ações mais importantes que uma organização deve realizar para fazer o modelo de negócios funcionar e elas se diferenciam dependendo do tipo de modelo de negócios.

As Parcerias Principais descrevem a rede de fornecedores e parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar e são fundamentais em muitos modelos de negócios pois otimizam seus modelos, reduzem custos e fornecem recursos.

Por fim, o último componente que é o de Estrutura de Custo, consiste na descrição de todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Criar e oferecer valor, manter o relacionamento com clientes e gerar receita incorrem em custos e eles podem ser calculados depois de definidos os recursos principais, atividades-chave e parcerias principais.

Alguns modelos de negócios são mais direcionados em custos do que outros, e existem modelos baseados em estruturas de baixo custo, a depender dos seus objetivos. Esses nove componentes formam a base para um modelo de negócios mais articulado e melhor definido, pois promove entendimento, discussão, criatividade e análise (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O objetivo de Osterwalder e Pigneur (2010) ao desenvolver o Business Model Generation – BMC, ou Canvas Inovação em Modelo de Negócios estava em auxiliar as empresas no desenvolvimento e manipulação dos seus modelos de negócios. A estruturação dos seus elementos pode ser dividida em quatro principais áreas de um negócio, que são: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira, conforme abordado no quadro 1 (BONAZZI; MEIRELLES, 2015).

Quadro 1 – Nove dimensões do BMC

ÁREA	NOVE DIMENSÕES
Clientes	Segmento de clientes
	Relacionamento com os clientes
	Canais
Oferta	Propostas de Valor
Infraestrutura	Recursos-Chave
	Atividades-Chave
	Parcerias-Chave
Viabilidade Financeira	Fontes de renda
	Estrutura de custos

Fonte: Adaptado de Bonazzi e Meirelles (2015)

Por ser uma ferramenta visual, o Canvas pode facilitar debates e possíveis explorações de inovação com os seus usuários (DECOSTER; GUEDES, 2020). Para Teixeira e Lopes (2016), o Canvas, embora tenha sido desenvolvido principalmente para empresas nascentes, como ferramenta para criação de novos modelos de negócios disruptivos, o modelo também pode ser aplicado em modelos de negócios já existentes afim de que essas empresas possam alcançar um desempenho ainda maior por meio de vantagem competitiva atrelada ao modelo Canvas.

O mercado está cada vez mais competitivo e inovar não é algo simples, e sim algo que requer vários pré-requisitos como confiança, diversidade, tempo disponível, troca de ideias, entre outros. No entanto, esse cenário de competitividade exige cada vez mais que as empresas lidem com a inovação e é nesse contexto que surge o modelo Canvas Inovação em Modelo de Negócios, onde apresenta e possibilita o pensar em um universo das empresas mais divertido e desafiador (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Como cita Luís Eduardo de Carvalho, um dos 470 cocriadores do livro, “assim como ocorreu com a Qualidade nos anos 1980, os Processos nos anos 1990 e a Estratégia na década seguinte, Inovação é a palavra-chave no mundo da gestão nos tempos atuais”.

3 METODOLOGIA

3.1 Métodos e técnicas

Foi elaborado um Plano Estratégico de Marketing baseado na Ferramenta Canvas – Inovação em Modelos de Negócios de Alexander Osterwalder para uma empresa com 05 anos de atuação no mercado. A microempresa atua no setor de semijóias e não possui funcionários, a proprietária é responsável por todas as atividades-chave que organizam a empresa.

As informações para a construção desse plano foram coletadas por meio de reuniões e entrevistas semiestruturadas com a proprietária com o intuito de coletar dados, entender quais os objetivos, metas e mensurações da empresa para os próximos anos. Ainda foi realizada análise e observações dos ambientes virtuais da empresa afim de verificar como a empresa estava se posicionando em seus canais. O período de coleta desses dados foi de junho de 2023 à agosto de 2023.

Inicialmente foi realizada uma Análise SWOT - que consiste em uma avaliação global do ambiente interno e externo de uma organização, passo este que tem como objetivo nortear uma análise geral acerca do Marketing e Comunicação da empresa. Em seguida foi aplicada a ferramenta Canvas, que foi escolhida para nortear esse planejamento de Marketing por se tratar de uma ferramenta direcionada à empreendedores que buscam a inovação e visam ir além de modelos de negócios ultrapassados, sendo este o perfil em que a Empresa Y se enquadra. Como citado pelo autor “No fim das contas, a inovação em modelos de negócios é sobre criar valor, seja para as empresas, clientes, ou para toda a sociedade. Trata-se de substituir modelos ultrapassados.” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p.5).

Com a ferramenta definida e apoiando-se nos nove componentes que compõem o Canvas Modelo de Negócios, foi levado para a proprietária da empresa como vai funcionar o processo de elaboração do planejamento – que diz respeito a aplicação da análise SWOT e em seguida elaboração de um modelo de negócios baseado na ferramenta Canvas, e a intenção é que, com o planejamento completo, a pesquisadora possa construir um plano de implementação de estratégias de marketing, junto a microempreendedora da Empresa Y, afim de atingir os objetivos da organização.

3.2 Análise SWOT

A análise SWOT consiste em uma avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma empresa, ou seja, uma análise do seu ambiente interno e externo afim de

monitorá-lo e consequentemente auxiliar os gestores a planejarem de forma estratégica nas organizações. (Kotler; Keller, 2018).

Além do conhecimento sobre o próprio negócio, a ferramenta tem a capacidade de organizar as informações capturadas em uma única matriz, deixando esses pontos em evidência para que a empresa elabore suas estratégias e planos de ação. (Leite; Gasparotto, 2018).

A Análise SWOT é dividida em 4 partes:

- S – STRENGTHS (FORÇAS)
- W – WEAKNESSES (FRAQUEZAS)
- O – OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)
- T – THREATS (AMEAÇAS)

3.2.1 Strengths (Forças)

De acordo com Freitas (2012), as forças são características internas ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre os seus concorrentes, ou uma facilidade para alcançar os seus objetivos (que podem incluir sustentabilidade).

São exemplos de Forças:

- Profissionais altamente qualificados e treinados;
- Boa localização;
- Boa rede de fornecedores e canais envolvidos;
- Recursos financeiros disponíveis para investir em novas oportunidade.

3.2.2 Weaknesses (Fraquezas)

As fraquezas são definidas como uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em uma situação de desvantagem em relação aos seus concorrentes ou de dificuldade para o alcance dos seus objetivos (FREITAS, 2012).

São exemplos de fraquezas:

- Falta de financiamento;
- Falta de planejamento;
- Marcas desconhecidas ou que não são bem respeitadas no mercado;
- Ausência de capacidade técnica da equipe.

3.2.3 Opportunitities (Oportunidades)

As oportunidades são situações externas que dão à empresa a possibilidade de facilitar o alcance dos seus objetivos ou de melhorar a sua posição competitiva e/ou rentabilidade. A oportunidade existirá quando a empresa obtiver mais lucro ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento (FREITAS, 2012).

São exemplos de oportunidades:

- Financiamento bancário especial;
- Queda do dólar (que pode permitir importação de alguma matéria-prima, por exemplo);
- Períodos de sazonalidade (que impulsionam a venda de determinados produtos devido a estação anual).

3.2.4 Threats (Ameaças)

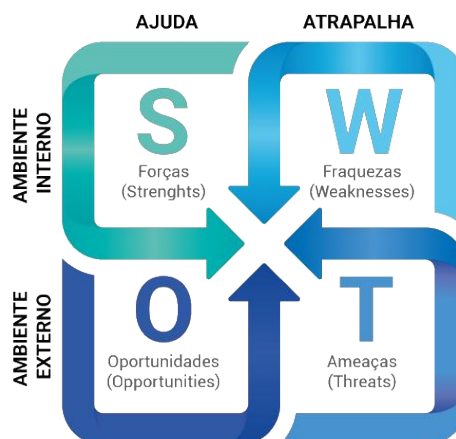
As ameaças são situações externas que colocam a empresa diante de dificuldades para o alcance dos seus objetivos, ou de perda de mercado e/ou redução da rentabilidade. Elas são vistas como problemas que normalmente surgirão do desenvolvimento do ambiente externo, como novos concorrentes, novas leis que limitam as atividades da empresa, ou mudanças nos desejos e preferências dos clientes (FREITAS, 2012).

São exemplos de ameaças:

- Altas taxas de juros;
- Instabilidade política e econômica;
- Aumento dos combustíveis.

3.2.5 Matriz de Análise SWOT

Figura 1 – Matriz de Análise SWOT



Fonte: SEBRAE (2022)

3.3 Canvas – Inovação em modelos de negócios

O Canvas é um modelo de negócios que descreve a lógica da criação, captura e entrega de valor por parte de uma organização através de uma estruturação de componentes que norteiam esse modelo, sendo eles: (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

3.3.1 Segmento de Clientes

Este componente define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa deve alcançar e servir. Um modelo de negócios pode definir um ou mais segmentos, e a organização deve tomar uma decisão consciente sobre quais segmentos seguir e quais ignorar. É válido ressaltar que grupos representam segmentos distintos se, por exemplo, eles forem alcançados por canais de distribuição diferentes, se firmam em diferentes tipos de relacionamentos, estão dispostos a pagar por aspectos diferentes da oferta, etc. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

São exemplos de segmentos de clientes:

- Mercado em massa (grupo com necessidades e problemas similares, como encontrado no setor eletrônico);
- Nicho de mercado (específico e especializado – relação direta entre fornecedor e comprador);
- Segmentado (necessidades e problemas sutilmente diferentes);
- Diversificado (público com necessidades e problemas muito diferentes)
- Plataforma multilateral ou mercados multilaterais (quando a organização serve dois ou mais segmentos de clientes interdependentes, como uma empresa de cartão de crédito que precisa de uma base de proprietários de cartões e uma grande base de comerciantes que aceitem tal cartão).

3.3.2 Proposta de valor

Esse componente descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico, ou seja, é uma agregação ou conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes, afim de suprir suas exigências. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

São exemplos de propostas de valor:

- Oferta inovadora (valores quantitativos ou qualitativos);
- Novidade (algo completamente novo de necessidade);

- Desempenho (melhorias de desempenho de produtos e serviços);
- Personalização (diz respeito a adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais – customização);
- Design (design superior ao já existente);
- Marca (status no mercado);
- Preço (oferecer valores similares por preços menores, etc.)

3.3.3 Canais

Descreve como uma empresa se comunica e alcança seus Segmentos de Clientes para entregar uma proposta de valor, ou seja, é o ponto de contato para os clientes. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

São tipos de canais:

- Particulares ou parceiros;
- Diretos (equipes de vendas; vendas na web) ou indiretos (lojas próprias, lojas parceiras, atacado).

3.3.4 Relacionamento com clientes

Aqui é descrito quais os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. Esse componente utilizado pelo modelo de negócios de uma empresa influencia profundamente a experiência geral de cada cliente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

São categorias de relacionamento com clientes:

- Assistência pessoal – baseada na interação humana;
- Assistência pessoal dedicada – envolve um representante específico para um cliente individual;
- Self-service – empresa não mantém relação direta, mas fornece os meios necessários para que os clientes se sirvam;
- Serviços automatizados – perfis online que dão acesso a serviços personalizados;
- Comunidades – comunidades de usuários para se envolverem mais e facilitar as conexões entre os membros;
- Cocriação – relação cliente-vendedor para cocriar valor com os clientes;

3.3.5 Fontes de receita

Esse componente representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes. É imprescindível que a empresa saiba qual valor cada segmento de clientes está realmente disposto a pagar, para que possa gerar uma ou mais fontes de receita para cada segmento. Cada segmento pode ter mecanismos de precificação, promoções e gerenciamentos específicos de acordo com as características capturadas, e cada tipo de mecanismo pode fazer uma grande diferença em termos de receita gerada. Há dois tipos principais de mecanismos de precificação: fixa – onde os preços são definidos baseados em variáveis estáticas; e dinâmica – que mudam com base nas condições do mercado (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Há diversas maneiras de se gerar fontes de receita. São exemplos:

- Venda de recursos: venda de um direito de posse de um produto físico;
- Taxa de uso: gerado pelo uso de um determinado serviço;
- Taxa de assinatura: venda do acesso contínuo a um serviço;
- Empréstimo/Aluguel/Leasing: dá direito temporário exclusivo a um recurso em particular, em troca de uma taxa por um período fixo;
- Licenciamento: permissão para utilizar propriedade intelectual protegida em troca de taxas de licenciamento. Ou seja, permite ao portador gerar renda a partir de sua propriedade;
- Anúncios: resultam de taxas para anunciar determinada marca, produto ou serviço.

3.3.6 Recursos principais

Aqui é descrito os recursos mais importantes para fazer o modelo de negócios funcionar, ou seja, eles permitem que a empresa crie e ofereça sua proposta de valor. Os recursos principais são diferentes para cada modelo de negócios, visto a necessidade de cada um. E eles podem ser possuídos, alugados ou adquiridos de parceiros-chave (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

São categorias de recursos principais:

- Físico: recursos físicos como fábricas, edifícios, veículos, máquinas, sistemas, pontos de venda e redes de distribuição;
- Intelectual: recursos intelectuais como marcas, conhecimentos particulares, patentes e registros, parcerias e banco de dados;
- Humano: recursos humanos;
- Financeiro: garantias financeiras como dinheiro, linhas de crédito ou ações.

3.3.7 Atividades-Chave

O componente Atividades-Chave descreve as ações primordiais que uma empresa deve realizar para fazer o seu modelo de negócios funcionar. E, assim como os recursos principais, as atividades-chave se diferem dependendo do tipo de modelo de negócios da empresa. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Elas podem ser categorizadas da seguinte forma:

- Produção: Desenvolvimento, fabricação e entrega de produtos em quantidades substanciais. Domina os modelos de negócio de manufatura.
- Resolução de problemas: Operações de consultoria, hospitais e outras organizações de prestação de serviços. Seus modelos de negócios pedem atividades como a de gerenciamento de conhecimento.
- Plataforma/rede: Redes, plataformas, software e até mesmo marcas podem funcionar como plataforma. As atividades-chave dessa categoria se relacionam com o gerenciamento de plataformas, fornecimento de serviços e a promoção de plataformas.

3.3.8 Parcerias Principais

Esse componente descreve a rede de fornecedores e parceiros necessários para o funcionamento do modelo de negócios. As parcerias são fundamentais em muitos modelos, e cada vez mais as empresas estão criando-as para adquirir recursos, otimizar processos e reduzir riscos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

De acordo com o autor, podemos distinguir quatro diferentes tipos de parcerias:

- Alianças estratégicas entre não competidores;
- Coopetição: parcerias estratégicas entre não competidores;
- *Joint ventures* ³ para desenvolver novos negócios;
- Relação comprador-fornecedor para garantir suprimentos confiáveis.

3.3.9 Estrutura de Custo

A estrutura de custo descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios. Tais custos podem ser calculados depois de definidos os recursos principais, as

³ Prática empresarial que consiste na união entre duas ou mais empresas afins de unir conhecimentos, capacidade financeira e força de mercado para expansão e fortalecimento de suas atividades (CHAER, 2009).

atividades-chave e parcerias principais. Naturalmente os custos devem ser minimizados em todos os modelos de negócios, mas a possibilidade disso vai depender da estrutura do modelo em questão (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Pode-se distinguir duas grandes classes de estruturas de custo:

- Direcionadas pelo custo: que visa criar e manter a estrutura de menor custo possível, utilizando propostas de valor de preço baixo;
- Direcionadas pelo valor: menos preocupação com os custos e foco na criação de valor. Aqui utilizam propostas de valor de alto nível de personalização.

3.3.10 O Canvas Modelo de Negócios

Figura 2 – O Canvas de Modelo de Negócios

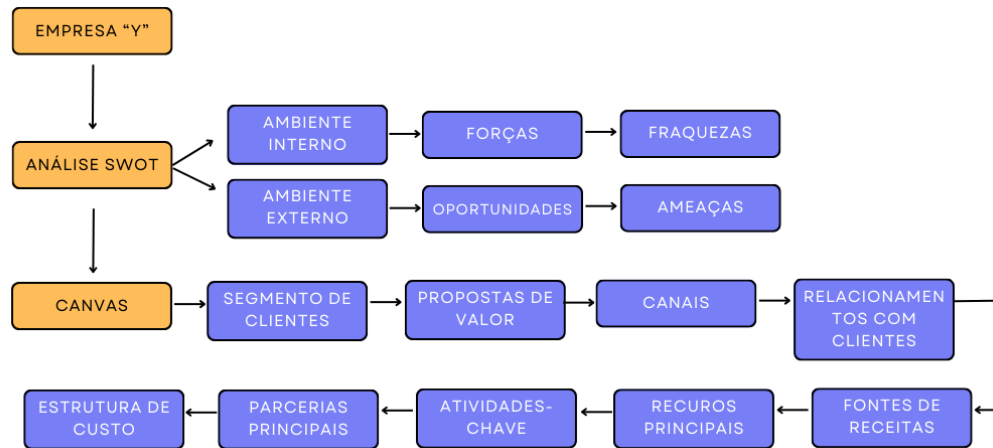


Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

A figura 2 demonstra como os nove componentes do Canvas Modelo de Negócios estão estruturados e que assim forma a base para uma ferramenta útil e que promove entendimento, discussão, criatividade e análise. Como o presente trabalho se baseia na utilização da Análise SWOT e da ferramenta Canvas, foi elaborado um fluxograma para aplicação das mesmas, onde inicialmente será realizada a análise dos ambientes interno e externo, e posteriormente a aplicação da ferramenta Canvas.

3.4 Fluxograma de aplicação das ferramentas

Figura 3 – Fluxograma de aplicação de ferramentas na empresa “Y”



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

O fluxograma foi elaborado de forma a realizar inicialmente uma análise do ambiente interno – forças e fraquezas, bem como a análise do ambiente externo – oportunidades e ameaças, afim de diagnosticar e trazer à tona a variedade de informações sobre a dinâmica de funcionamento do segmento de mercado em que a empresa atua, pois é essa análise dos ambientes que permite a visualização de um ponto de vista estratégico de quais são os objetivos a empresa deve perseguir, quais características internas devem ser mantidas e aprimoradas e quais pontos críticos e que podem impactar o sucesso do negócio. Tudo isso será analisado inicialmente para que se tenha uma visão abrangente do ambiente em que ela se encontra, e em seguida seja definido cada componente da ferramenta de modelo de negócios que será elaborada para a empresa.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico foram desenvolvidos a caracterização da empresa em estudo, o diagnóstico encontrado por meio da aplicação da ferramenta de análise e intervenções sugeridas para a mesma.

4.1 Caracterização da Empresa

Trata-se de microempresa no setor de semijoias, aqui denominada como “Empresa Y”. A microempresa se trata de uma loja virtual sediada em Mossoró, no Rio Grande do Norte. Fundada em 2018, a empreendedora entrou neste segmento como revendedora de semijoias porta a porta, quando em 2021 lançou a marca própria de semijoias que são confeccionadas com metais comuns e tem aplicação de camadas de ouro banhadas a ouro 18k, com garantia de 1 ano. A empresa conta com uma variedade de peças de design moderno e delicado, produtos como colares, anéis, chokers, pulseiras e tornozeleiras, todas banhadas a ouro 18k em linhas feminina, masculina e infantil.

Quando lançada a marca própria em 2021, a mesma foi denominada como fase teste, onde a empreendedora produziu uma quantidade limitada durante o período de um ano para venda em varejo, para que pudesse observar as necessidades de consumo do mercado e a reação dos seus consumidores. No ano de 2022 houve a expansão do modelo de varejo para atacado, onde possibilitou que outras mulheres conquistassem sua independência financeira através da revenda de semijoias, fase esta que foi denominada como fase de conhecimento. Durante a fase de conhecimento, houve uma pequena expansão da marca pois ela passou a ser revendida por 6 consultoras que revendem a marca em 5 cidades e 2 Estados – Mossoró/RN, Angicos/RN, Açu/RN, Natal/RN e Aracati/CE.

Por estar no mercado há alguns anos, a empresa possui uma clientela fixa, porém observa-se que ainda não é o suficiente para atingir os próprios objetivos da organização e que a empresa se encontra estagnada quanto a sua expansão, sendo necessário um processo de estabelecimento de metas e prospecção de clientes para fortalecimento da marca no mercado de semijoias.

4.2 Análise de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças

A análise do ambiente permite que o gestor conheça internamente e externamente os ambientes e fatores que influenciam na sua empresa, ou seja, é um passo fundamental para a construção de um planejamento.

Ao analisar esses ambientes, constata-se que apesar do setor de semijoias ter sido afetado durante a pandemia, no momento surgem novas oportunidades para o setor tanto no ramo varejista como no atacado. Quanto aos fortes diferenciais oferecidos pela empresa “Y”, a qualidade das peças é um dos maiores identificados, onde as peças são banhadas a ouro 18k, hipoalergênicas, ou seja, não causam alergias, e sem níquel na sua composição, possuindo em média 30% a mais de ouro do que as peças oferecidas no mercado e com 1 ano de garantia, tudo isso a uma ótima relação de custo e benefício, com preços abaixo do praticado no mercado e com uma estrutura de custos enxuta, o que beneficia a microempresa e a permite seguir no mercado entregando diferenciação na qualidade e nos preços dos seus produtos.

No que diz respeito aos fatores que podem dificultar os avanços da empresa ou a deixar vulnerável diante as oscilações e pressões do mercado, um dos principais fatores externos identificados foi o fato de a marca ainda ser desconhecida e constantemente ter a entrada de novos concorrentes neste segmento. Internamente, os maiores fatores críticos diagnosticados foram a ausência de um espaço físico, a ausência de uma equipe de gestão – visto que todas as atividades e decisões estão centralizadas na empreendedora, e a falta de divulgação da empresa.

O quadro 2 mostra a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa “Y”.

Quadro 2 – Análise SWOT da Empresa “Y”

	AJUDA	ATRAPALHA
FATORES INTERNOS	FORÇAS • Qualidade das peças; • Preços abaixo do praticado no mercado; • Estrutura de custos enxuta; • Variedade de produtos; • Atuação no varejo e atacado; • Consultoras especializadas;	FRAQUEZAS • Ausência de espaço físico; • Ausência de equipe de gestão (centralização de atividades e decisões na empreendedora); • Falta de divulgação; • Empresa não registrada; • Marca desconhecida; • Recursos financeiros limitados;
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES • Comunidade de clientes fidelizados; • Períodos de sazonalidade; • Digitais influencers; • Lojas físicas de roupa feminina para possíveis parcerias; • Profissionais externos especializados em mídias digitais;	AMEAÇAS • Novos entrantes / concorrentes especiais; • Fatores econômicos (taxa Selic e combustível); • Aumento além do esperado no valor das matérias-primas; • Mudanças no comportamento do consumidor; • Não é um produto de necessidade básica;

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A análise SWOT se adequa exatamente quando o objetivo é que os ambientes sejam analisados e que possa ser observada a real situação em que a empresa se encontra. Dado a prevalência das forças mencionadas, a empresa deve focar em manter o que oferece de melhor para que continue sendo uma vantagem competitiva para a mesma. Além disso, é fundamental que a empresa potencialize ao máximo o aproveitamento das oportunidades disponíveis. Neste momento inicial focar no desenvolvimento do marketing e divulgação da empresa, uma vez que a mesma opera prioritariamente no meio digital e enfrenta desafios de estagnação neste ambiente virtual em que atua, o que pode impedi-la de crescer e atingir novos clientes.

Para além dos clientes novos atingidos pelo meio digital, enquanto a empresa não planeja o ambiente físico, sugere-se que a mesma aproveite a oportunidade das lojas físicas de roupas que se assemelhem aos princípios e o que é oferecido pela empresa “Y” para firmar possíveis parcerias, visto que as semijoias são componentes complementares ao vestuário, sendo esta mais uma maneira de atingir o seu público e também atender aqueles clientes que ainda são mais atraídos pelo varejo tradicional por meio da loja física.

Os períodos de sazonalidade devem ser aproveitados ao máximo para que possam suprir períodos em que o produto não tem demanda na mesma proporção. No entanto, o trabalho de campanhas de divulgação e elaboração do marketing bem estruturado deve ser um trabalho constante, não somente nos períodos de sazonalidade, eles apresentam apenas uma maior oportunidade a ser estruturada. As divulgações devem ser feitas diariamente e podem obedecer a um cronograma de postagem de acordo com a categoria das peças. Para isso, o conteúdo pode ser elaborado pela própria empreendedora, pelas consultoras e possíveis digitais influencers a serem contratadas. Sugere-se ainda que a empreendedora faça a contratação de uma pessoa responsável por administrar as mídias digitais – desde o atendimento, a divulgação em massa por meio das plataformas digitais.

Mudanças no ambiente externo que o negócio se encontra podem impactar significativamente o modelo do negócio, por isso é necessário analisar essas diferentes variáveis para tornar a atuação da empresa no mercado mais forte e menos vulnerável a esses fatores externos. E uma das formas de proteger o negócio das ameaças externas é identificar, monitorar e aperfeiçoar constantemente os pontos fortes que proporcionam essa proteção.

O posicionamento desejado pela Empresa “Y” é ser referência regional no mercado de semijoias de alta qualidade. Para isso, foram reformuladas a missão e visão da empresa, como também foram estabelecidos objetivos para o período de um ano, sendo eles:

- a) Missão: “Comercializar semijoias de alta qualidade que não apenas adornem, mas elevem a autoestima e confiança das mulheres a um preço atrativo e sem comprometer a qualidade.”
- b) Visão: “Tornar-se líder e referência regional no mercado de semijoias de alta qualidade, que não apenas complementam a beleza, mas também contam histórias e deixam marcas duradouras nas vidas das pessoas que tocamos”.
- c) Objetivos definidos para o período de 1 ano:
 - Ampliar a divulgação da empresa;
 - Atrair novos clientes de outras regiões e cidades por meio de revendedoras;
 - Tornar formal a função de revendedor – elaborar programa de treinamento e capacitação para auxílio nas vendas;
 - Campanhas de fidelização para clientes antigos;
 - Campanhas de fortalecimento da marca no primeiro trimestre;
 - Campanhas estruturadas nos períodos de sazonalidade;
 - Lançar programas de fidelização para novos clientes;
 - Contratação de responsável para gerir as mídias digitais;
 - Fechar parcerias com pontos físicos para revenda de produtos;
 - Adaptar e atualizar metas constantemente conforme as necessidades forem surgindo.

4.3 Aplicação da ferramenta de análise Canvas

Para que as melhorias propostas ocorram com êxito, se elaborou o Modelo Canvas que será utilizado como ferramenta para alavancar as melhorias e mudanças da organização. O Canvas visa redefinir o modelo de negócios para uma estrutura simplificada, flexível e de fácil visualização, estruturação esta que descreve as principais partes do negócio e todas as respectivas atividades necessárias para gerar valor aos clientes e lucro para o negócio. Ou seja, o modelo de negócios irá descrever da lógica da criação a captura e entrega de valor aos seus consumidores.

No primeiro elemento definido, o segmento de clientes, que descreve os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa busca alcançar, foi evidenciado o principal

público da empresa “Y”. Embora a empresa ofereça produtos para o público feminino, masculino e infantil, seu maior destaque e variedades no catálogo é destinado ao público feminino. É válido ressaltar que até mesmo os produtos infantis e masculinos são adquiridos diretamente por clientes mulheres, o que permite definir que de fato é a sua maior clientela, independente do produto ofertado. Logo, embora a empresa atenda mais de um segmento de clientes, ela deve focalizar naquilo que dá maior retorno que neste caso é o público feminino. Uma vez que a empresa está consciente sobre o segmento que deve seguir, ela pode projetar melhor como atender as necessidades dos clientes específicos.

A proposta de valor está relacionada ao motivo pelo qual os clientes escolhem aquela empresa, ou seja, é um pacote específico que supre exigências ou necessidades daquele segmento específico de clientes. Neste caso, a empresa deve seguir priorizando a diferenciação, qualidade e acessibilidade no preço como a sua oferta inovadora, de modo a passar credibilidade aos clientes por oferecer peças com boa qualidade, que não causam alergias e possuem extensa garantia. Esses valores devem ser expressos de forma que o segmento de clientes sinta a entrega dessa combinação de elementos que são direcionadas especificamente para as necessidades daquele segmento.

O modo como a empresa se comunica e alcança os seus segmentos de clientes é definido como canais de distribuição, nesse componente deve haver uma definição e manutenção direta dos meios pois desempenham importante papel na experiência geral do consumidor, tendo em vista que é o ponto de contato entre a empresa e o seu público-alvo. Por se tratar ainda se uma loja inteiramente virtual, os maiores canais de distribuição da empresa são as redes sociais e site com o catálogo online da loja, além dos meios de entrega do produto que podem ocorrer via delivery, retirada no endereço da empreendedora ou por meio das revendedoras autorizadas. Principalmente por se tratar de um ambiente inteiramente online, a experiência com o ambiente virtual da empresa deve ser prazerosa, desde a identidade virtual e facilidade de manuseio do site a entrega do produto final. A empresa deve, ainda, estudar a possibilidade de parcerias para revenda de produtos em lojas físicas para atingir novos públicos.

No que diz respeito ao relacionamento com os clientes, que descreve os tipos de relação que a empresa estabelece com o seu segmento de clientes, ele deve ser guiado na conquista e fidelização do cliente e o modo como isso vai ocorrer deve ser bem definido pois influencia profundamente na experiência geral de cada cliente. Como a relação entre a Empresa “Y” e o seu segmento de clientes ocorre em sua maioria por meio da internet e redes sociais, sugere-se que seja realizado contato por meio de assistência pessoal dedicada, ou seja, contato

humanizado durante e pós-venda afim de aproximar e fidelizar aquele cliente. Além disso, podem ser elaboradas campanhas de relacionamento e fidelização de clientes, como também desenvolver comunidades de usuários para facilitar as conexões entre os mesmos e a empresa.

No bloco das fontes de receitas, que representa o dinheiro que a empresa gera a partir de cada segmento de clientes, na empresa “Y” a fonte é definida em apenas um ponto principal que é por meio da venda direta de recursos, resultado da venda do direito de posse de um produto. Neste caso, as transações de renda são resultantes de um pagamento único.

Os recursos-chave descrevem os recursos mais importantes exigidos para fazer o modelo de negócios funcionar. No caso da Empresa “Y”, os recursos necessários para que ela crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados e mantenha o relacionamento com os clientes se resumem em: capital humano – impreterivelmente o gestor geral, financeiro, social media e revendedoras; o site e as páginas de redes sociais constantemente atualizadas; celular, computador e material de apoio para produzir fotos de boa qualidade, como iluminador led.

As atividades-chave são as ações primordiais que a empresa deve realizar para que o modelo de negócios seja operado com sucesso. As principais atividades desenvolvidas pela empresa “Y” devem ser por meio das plataformas e planejamento para produção. Elas podem ser separadas como: diárias: publicações atualizadas e horários destinados a atendimento; semanal: organização dos conteúdos para publicação durante a semana; mensal: controle financeiro de entradas e saídas; semestral: produção e separação das peças em lotes; análise das peças em alta no mercado; anual: separação dos períodos de sazonalidade e estudos das campanhas futuras para lançamento; comparativos de resultados internos, estipulação de metas e definição do planejamento geral anual.

Para adquirir recursos e reduzir riscos são criadas algumas alianças e estas são estabelecidas como parcerias principais. As parcerias vêm se tornando uma peça fundamental para muitos modelos de negócios afim de otimizar seus modelos, reduzir riscos e adquirir recursos. No negócio em questão, é de suma importância as alianças estratégicas, tendo em vista que todo o processo de fabricação e compra de matéria-prima são serviços terceirizados. As parcerias-chave da Empresa “Y” são os fornecedores de ouro e pedrarias, o fabricante das peças, os fornecedores de embalagens e papelaria. Manter as atuais alianças de relação comprador e fornecedor deve ser uma prioridade da gestora, tendo em vista que oferecem boas condições para que ela continue oferecendo no mercado produtos de alta qualidade e com uma estrutura de custos enxuta, o que a permite oferecer esses produtos com um ótimo custo e benefício para os seus clientes.

A estrutura de custos da empresa envolver todos os principais custos envolvidos para operação do modelo de negócios. Para criar e oferecer valor, manter o relacionamento entre os clientes e gerar receitas geram custos, e eles podem ser calculados depois de definidos os principais recursos, atividades-chave e parcerias principais. O modelo de negócios construído aqui foi baseado em uma estrutura de baixo custo, que já se encaixa no modelo da empresa. Dessa forma, a estrutura de custos da empresa “Y” se baseia no direcionamento pelo custo, pois a concentração está em minimizá-lo, sem que afete a qualidade do produto. Inicialmente a estrutura deve ser formada principalmente por fornecedores no geral – ouro, pedrarias, fabricante das peças e das embalagens; marketing e tráfego pago, e profissional de social media.

O quadro 3 apresenta de forma didática a elaboração do modelo de negócios para a empresa “Y”.

Quadro 3 – Aplicação de Ferramenta Canvas para a empresa “Y”

PARCERIAS PRINCIPAIS Fornecedores de ouro e pedrarias; Fabricante das peças; Fornecedores de embalagens; Fornecedores de material de papelaria	ATIVIDADES-CHAVE Publicações atualizadas; Organização semanal das publicações Produção e separação das peças em lotes; Estudo e lançamento das campanhas nos períodos de sazonalidade	PROPOSTA DE VALOR Diferenciação; Qualidade a um preço acessível; Peças com boa durabilidade e que não causam alergias; Atendimento humanizado	RELACIONAMENTO COM CLIENTES Contato humanizado durante e pós-venda; Notificações personalizadas em datas específicas como aniversário Notificações personalizadas para o lançamento de novas campanhas;	SEGMENTOS DE CLIENTES Mulheres de todas as idades; Público infantil e masculino.
RECURSOS PRINCIPAIS Capital humano Site e páginas de redes sociais; Celular, Computador, Ring Light;	CANAIS Redes sociais; Delivery e retirada; Revendedoras; Lojas de revenda			
ESTRUTURA DE CUSTO Fornecedores no geral; Marketing e tráfego pago; social media			FONTES DE RECEITA Venda direta de recursos	

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A implementação do Canvas permitirá que a empresa não se limite ao conhecimento já existente e a rotina da empresa, e passe a ter uma visão holística do seu negócio, pois o que pode ocorrer muitas vezes é que a empresa até tenha boas competências e propostas de valor inovadoras e só está errando quanto ao foco e alinhamento estratégico. Realizar ajustes gradativamente quanto ao foco e procedimentos pode abrir novas oportunidades e o Canvas permite isso através de sua estrutura visual, didática e objetiva. Sua aplicação, monitoramento e readaptação para a empresa pode trazer resultados satisfatórios, gerando valor e aumentando as possibilidades de crescimento da mesma no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou a construção de um plano estratégico de marketing para uma microempresa no setor de semijoias, com base na elaboração do modelo de negócios *Business Model Canvas*. Para isso, foi realizada uma análise geral sobre o objeto de estudo denominado Empresa “Y” para conhecimento do ambiente, observação dos canais de venda, e também entrevista informal com o proprietário da empresa a fim de coletar informações necessárias para a elaboração do plano.

Com todos os objetivos estabelecidos e cumpridos, tendo em vista que foi possível realizar um diagnóstico de como se encontra o marketing e a comunicação da empresa, definir público-alvo e objetivos, analisar os ambientes interno e externo, além de caracterizar o posicionamento do negócio, é possível identificar ainda mais o papel de criação de valor e a relevância do Canvas para o desenvolvimento de modelos de negócios. Se posicionar no mercado requer que os clientes visualizem o que a empresa entrega que a torna diferente das demais, e para que a empresa ocupe esse lugar na mente dos seus consumidores ela precisa ter estabelecido pontos como o segmento de clientes, quais propostas de valor ela deseja entregar, como atingi-los, entre outros, e assim ela possa se posicionar estrategicamente neste cenário. A definição desses fatores é proporcionada pela ferramenta Canvas de forma didática e prática, o que reforça seu papel para a criação de novos modelos de negócios.

Observa-se que a construção de um plano estratégico de marketing para a empresa em questão é viável e que pode ser seguido conforme o tempo e as necessidades empresariais, com certo dinamismo em suas atividades principalmente no início da aplicação que requer um período para adaptação. Desse modo, o modelo de negócios proposto que é o Canvas se adequa a realidade empresarial, visto que ele se trata de uma ferramenta dinâmica e que não se prende a práticas estáticas. Pelo contrário, as estratégias podem ser alteradas pela própria empresa conforme as necessidades, além da sua estrutura de visualização em painel que permite uma visão ampla e que pode contar com a participação dinâmica para elaboração de estratégias.

A construção de um plano estratégico de marketing aplicada a uma microempresa é de suma importância para que ela cresça e alcance sucesso. Diferente das grandes organizações, nas pequenas e médias empresas o planejamento costuma ser realizado pelo proprietário do negócio e de maneira informal, algo que pode estagnar ou ser planejado de forma limitada como foi visualizado no objeto de estudo deste trabalho. Independente do porte do negócio o planejamento é um instrumento essencial para atingimento dos objetivos, pois a partir do

conhecimento holístico do seu negócio e da definição das partes que precisam estar alinhadas – como a definição do público-alvo, das propostas de valor, das atividades a realizar, fontes de fornecimento e geração de valor, é possível a empresa obter vantagem competitiva e conquistar uma posição de destaque entre o mercado.

Outra conclusão obtida é como as redes sociais têm se tornado um espaço para crescimento de negócios cujo empreendedores possuem recursos financeiros limitados e que impossibilitam a abertura de um espaço físico. Neste contexto, o ambiente virtual se torna a ferramenta essencial desses negócios e quando bem aproveitada o crescimento pode contar com uma considerável obtenção de lucros, que poderá ser investida para transformação de novas oportunidades posteriormente, como até mesmo a construção de ambientes físicos.

Neste estudo as limitações se encontram em sua maioria na análise do ramo e segmento de mercado, principalmente por se tratar de uma microempresa de semijoias e aplicações de ferramentas neste porte. Porém, futuros estudos e pesquisas podem desenvolver a construção e acompanhamento das ferramentas aplicadas a microempresas de outros segmentos envolvendo a combinação de ferramentas de estratégia e marketing aqui utilizadas.

Além da contribuição para pesquisas acadêmicas, o plano desenvolvido neste trabalho será aplicado na empresa “Y” e terá acompanhamento através de consultoria ofertada pelo próprio pesquisador, afim de acompanhar esse processo pós aplicação e os impactos obtidos para a organização. Espera-se que ao longo do período estipulado para atingimento de objetivos iniciais desse plano a empresa possa atingir resultados esperados e realizar novas adaptações para constante aplicação e acompanhamento.

REFERÊNCIAS

- ABComm. **Comércio eletrônico deve crescer 18% em 2020 e movimentar R\$ 106 bilhões.** 2020. Disponível em: <https://abcomm.org/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-18-em-2020-e-movimentar-r-106-bilhoes/> . Acesso em: 14 de julho de 2023.
- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Reputação, um patrimônio das marcas, empresas e pessoas. In.: Marca, Imagem e Reputação – a trajetória de sucesso de pessoas e empresas. 1. ed. São Paulo: Editora Dedo de Prosa, 2012
- ANDRADE, A. R. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- AVILA, A. C.; MAVOUNGOU, D. Marketing nas mídias sociais - análise bibliométrica (2009 - 2020) . **Desafio Online**, v. 11, n. 1, p. 70-89, 2023.
- Baccarini. **Rede de franquias de semijoias apostam em força de revendedoras para aumentar vendas,** 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/empreendedorismo/pegn/noticia/2022/06/12/rede-de-franquias-de-semijoias-aposta-em-forca-de-revendedoras-para-aumentar-vendas.ghtml> Acesso em: 03 de junho de 2023.
- BONAZZI; MEIRELLES. Modelo de Negócio: Uma abordagem evolutiva no setor de SVA sob a ótica do método Canvas. Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE Vol. 14, N. 3. Julho/Setembro. 2015
- BRITO, Carlos. Uma abordagem relacional ao valor da marca. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, n. 1-2, p. 49-63, 2010.
- CASTRO, Alexandre Cesar Motta de. **Marketing Canvas: planejamento de marketing interativo.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- CORTEIS, Thiago de Brito. Adoção de um planejamento estratégico de marketing nas micro e pequenas empresas: um estudo bibliográfico. 2023. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023.
- DE OLIVEIRA, Renarth Bustamante; LUCENA, Wellington Machado. O uso da Internet e das Mídias Digitais como ferramentas de Estratégia de Marketing. **Destarte**, v. 2, n. 1, p. 94-105, 2020.
- DECOSTER, S.R.A.; GUEDES, J. V. Análise do negócio da Fintech de pagamentos móveis sob a perspectiva do modelo Canvas. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro. v. 14, n. 4.out. – dez. 2020.
- DRIELY a Designer. **Como anda o mercado de joias e semijoias no Brasil.** 2016. Disponível em: <https://www.aempreendedora.com.br/como-anda-o-mercado-de-joias-e-semijoias-no-brasil/> Acesso em: 13 de out. 2022.

EXAME. **Para 92% dos empreendedores esta é a rede social mais importante.** 2022. Disponível em: <https://exame.com/negocios/para-92-dos-empreendedores-esta-e-a-rede-social-mais-importante/> Acesso em: 14 de julho de 2023.

FALCONI. **Crescimento, competitividade e perenidade: os focos do planejamento estratégico.** Disponível em: <https://valor.globo.com/conteudo-de-marca/falconi-consultoria/gestao-resultados/noticia/2022/10/20/crescimento-competitividade-e-perenidade-os-focos-do-planejamento-estrategico.ghtml> Acesso em: 16 de julho de 2023.

FONSECA, Pamella Barbosa da. A Importância do Planejamento Estratégico para o Crescimento das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. 2022. 76 f. Monografia (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022.

FORBES. **Brasil é o terceiro maior consumidor de redes sociais em todo o mundo, 2023.** Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/03/brasil-e-o-terceiro-pais-que-mais-consome-redes-sociais-em-todo-o-mundo/> Acesso em: 14 de julho de 2023.

FREITAS, M. da. S. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: aplicando uma Análise SWOT na empresa Auto Sueco CO, Brasília, 2012. Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Brasília D.F., 2012, 46 páginas.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias.** Novatec Editora, 2010.

GAPPER. **Barbie é uma marca que continua mudando com o tempo.** Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/07/barbie-e-uma-marca-que-continua-mudando-com-o-tempo.shtml> Acesso em: 17 de julho de 2023.

GLOBO. **O brasileiro ama redes sociais: comportamentos e nuances geracionais dos usuários.** 2022, Disponível em: <https://gente.globo.com/infografico-o-brasileiro-ama-redes-sociais/> Acesso em: 14 de julho de 2023.

GONÇALVES, Carlos Alberto et al. **Loja física versus e-commerce: estudo comparativo sobre o consumo de semi joias.** Revista de administração da unimep, 2019.

JORNAL TRIBUNA, **Mercado de semijoias pós pandemia supera expectativas de crescimento, 2021.** Disponível em: <https://jornaltribuna.com.br/2021/10/266109-mercado-de-semijoias-pos-pandemia-supera-expectativas-de-crescimento/> . Acesso em: 02 de junho de 2023.

KALLAS, David. Resenha: Inovação em Modelo de Negócios: Forma e conteúdo. ERA. São Paulo. v. 52, n. 6, nov./dez. 2012. 704-705.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing.** 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

Kotler, Philip. Marketing para o Século XXI: como criar, conquistar e dominar mercado/ Philip Kotler - Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

LEITE, Maykon Stanley Ribeiro; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria. ANÁLISE SWOT E SUAS FUNCIONALIDADES: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista interface tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes e redes**. Editora Vozes Limitada, 2014.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Editora Bookman, 2007.

MOURAD, A. I; SERRALVO, F.A. Estudo sob a influência do posicionamento de marca no desempenho competitivo das organizações. Revista Oficial do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Negócios do PROFUTURO – Programa de estudos do futuro da Fia Business Scholl. São Paulo, V.10, N.3, P. 427 – 449, SET./DEZ. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RAMANATHAN, V.; HARI, K. A Study on Consumer Perception about Organized Vs Unorganized Retailers at Kanchipuram, Tamil Nadu. Indian Journal of Marketing, v. 41, n.12, 2011.

Rebelo, E. (2023). Paradoxos da comunicação: Marcas como pessoas e pessoas como marcas. *The Trends Hub*, (3)

SEBRAE, Perfis dos consumidores de joias, 2015. Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/perfil-dos-consumidores-de-joias/>. Acesso em: 02 de junho de 2023.

SEBRAE. 2022. Como usar análise SWOT no marketing digital da sua empresa. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-usar-a-analise-swot-no-marketing-digital-da-sua-empresa,77f652a268524810VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em 05 de julho de 2023.

SEBRAE. 5 Empresas que cresceram muito com planejamento. 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/5-empresas-que-cresceram-com-muito-planejamento,4b8e735f9f48c710VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em 16 de julho de 2023.

SILVA, Helton Haddad. **Planejamento estratégico de marketing**. Editora FGV, 2015.

SILVEIRA, S. M. B. **Articulações conceituais entre reputação, marca, imagem e identidade na construção de sentidos**. Revista Interinstitucional dos Programas de Pós Graduação em Comunicação Social da PUC de Minas e da UFMG. 2023.

TEIXEIRA, LCM; LOPES, H. E. G. Aplicação do modelo canvas para o modelo de negócios do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal. Revista Gestão & Tecnologia, v. 16, n. 2, p. 73-99, 2016.

Thompson, Artur A. Administração estratégica [recurso eletrônico] / Artur A Thompson Jr., A. J. Strickland III, John E. Gamble ; tradução Roberto Glaman, Kátia Aparecida Roque; revisão técnica Charles Kirschbaum, Tatiana Iwai. – 15. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : AMGH, 2011.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial v. 1–Teoria geral e direito societário**. Saraiva Educação SA, 2018.

Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2015). Social Media Marketing. 2a Edição, Sage.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questionário elaborado para a proprietária da Empresa “Y” afim de obtenção de dados para a construção de um plano estratégico de marketing para a mesma. Se trata de uma entrevista semiestruturada, pois embora siga o roteiro aqui pré-estabelecido, podem surgir outras questões inerentes às circunstâncias da entrevista. A base teórica para elaboração deste questionário é CASTRO (2018).

1. Quanto ao desenvolvimento, em qual status você considera que a empresa está atualmente? Tem alguma meta/objetivo de curto prazo para esse período? Como estão os planos para o próximo ano? É um objetivo o espaço físico modelo quiosque ou no momento ainda visa apenas o ambiente online?
2. Se houver planos para o ambiente físico: Como estão os recursos disponíveis para investir nessa oportunidade? O que você observa que poderia contribuir para o sucesso desse novo modelo? Há algum financiamento bancário especial para isso ou a empresa iria dispor totalmente de capital próprio?
3. Com relação à rede de fornecedores (ouro, terceirização do banho e outros), atualmente os mesmos ainda apresentam boas vantagens?
4. Com relação à rede de consultoras? Tem apresentado resultados além do esperado para a empresa quanto à rentabilidade? Como você analisa essa parceria?
5. Quanto ao planejamento de marketing, vem sendo realizado com base em alguma estrutura? Se o plano do ambiente físico estiver de pé, já vem sendo realizado estudos a respeito dos ambientes ou demais contextos?
6. Você identifica alguma limitação ou característica interna da empresa que a coloca em situação de desvantagem em detrimento de empresas concorrentes? Se sim, qual?
7. Quanto ao registro da marca, como está esse processo?
8. Há algum período de sazonalidade específico que impulse consideravelmente as vendas da empresa? Se sim, há algo diferente que é feito na empresa e que pode influenciar neste resultado?
9. Quais oportunidades você consegue visualizar no momento para a empresa?
10. Quais fatores externos têm impactado ou podem impactar a empresa negativamente de forma a dificultar o alcance dos seus objetivos?
11. Quanto ao segmento de clientes, como você define o público alvo atualmente?

12. O que a empresa prioriza internamente como essencial que reflète na definição dos benefícios que serão ofertados para os seus clientes? Há alguma forma diferente em que as peças vêm sendo desenhadas e produzidas atualmente? E quanto à política de preços, como ela vem sendo estabelecida?
13. Quanto aos canais de distribuição atuais: como os produtos estão chegando até os clientes atualmente?
14. Como vem sendo realizado o contato com as clientes? E o pós-venda? Há alguma técnica para chegar até as clientes antigas ou novos clientes? Há alguma espécie de comunidade onde é anunciado novidades ou recebe informações de clientes?
15. Atualmente quais são as fontes de receita da empresa?
16. Quais os recursos principais que a empresa precisa dispor para que possa funcionar? Seja físico, humano, intelectual ou financeiro.
17. De maneira geral, como a empresa funciona? Quais são as atividades rotineiras que são realizadas para obtenção dos resultados? Sejam elas atividades diárias, mensais, semestrais, etc.
18. Como as peças chegam até as revendedoras? Há algum treinamento para elas em questão à distribuição ou metodologia de vendas?
19. Qual a rede de fornecedores e parcerias principais da empresa? Há alguma aliança estratégica que contribua consideravelmente neste processo?
20. Como é definida a estrutura de custos da empresa? Atualmente, ao definir suas políticas de criação, se direciona apenas pelo custo final ou pelo valor que será entregue?