

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MARKETING EMPRESARIAL**

**THAIS DA SILVA FALCO MEIRA**

**MARKETING EM UMA MICROEMPRESA:**

A necessidade da estratégia e seu papel na captação de clientes B2B

**CURITIBA**

**2017**

**THAIS DA SILVA FALCO MEIRA**

**MARKETING EM UMA MICROEMPRESA:**

A necessidade da estratégia e seu papel na captação de clientes B2B

Trabalho de conclusão de curso apresentado como critério de aprovação do curso de MARKETING EMPRESARIAL, do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Camila Camargo, Dra.

**CURITIBA**

**2017**

## RESUMO

Este estudo pretende abordar a importância do marketing estratégico para embasar as escolhas de ações eficientes em uma microempresa de instalação de pisos de madeira de São José dos Pinhais e sua relevância na captação de clientes B2B. Foi descrita a atual situação do mercado e da empresa, apresentado o problema e indicações sobre a importância da marca e a oportunidade representada pelos clientes profissionais. A proposta de melhoria iniciou com a apresentação de meios de proporcionar o autoconhecimento da empresa utilizando conceitos de planejamento empresarial e modelos como o Business Model Canvas. Seguido pela apresentação de métodos adequados a microempresas para o estabelecimento da estratégia de marketing. A partir da verificação de planos de marketing apresentados por Kotler e Keller, por Ferrell e Hartline e pelo SEBRAE, foi formulado um plano de marketing com a sugestão de um calendário de ações. Demonstrando que o autoconhecimento do negócio e a prévia utilização de uma visão estratégica de marketing, podem gerar propostas de ações absolutamente acessíveis a uma microempresa na captação e relacionamento com clientes B2B.

Palavras-chave: Marketing. Microempresa. Plano de marketing. B2B.

## ABSTRACT

This study intends to approach the importance of marketing strategy to base the choices of efficient stocks in a microenterprise of installing wood floors in São José dos Pinhais and its relevance in attracting B2B customers. It described the current situation of the market and the company, presented the problem and indications about the importance of the brand and the opportunity represented by the professional customers. The proposal for improving started with the presentation of ways to provide the company's self-knowledge using business planning concepts and models such as Business Model Canvas. Followed by the presentation of methods suitable to microenterprise for the establishment of marketing strategy. From the verification of marketing plans presented by Kotler and Keller, by Ferrell and Hartline and by SEBRAE, a marketing plan was formulated with the suggestion of a schedule of actions. Demonstrating that the self-knowledge of the business and the previous use of a strategic vision of marketing, can generate proposals of actions absolutely accessible to a microenterprise in the capture and relationship with B2B customers.

Keywords: Marketing. Microenterprise. Marketing plan. B2B.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>O DESPERTAR</b>	<b>05</b>
<b>2</b>	<b>O SETOR</b>	<b>06</b>
2.1	OS TIPOS DE PISOS	09
2.2	O SERVIÇO DE INSTALAÇÃO	10
<b>3</b>	<b>A PRATIC PISOS</b>	<b>12</b>
3.1	DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	12
3.2	VERIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO DO NEGÓCIO	13
<b>4</b>	<b>O PROBLEMA NA PRATIC</b>	<b>16</b>
4.1	A MARCA E O CLIENTE B2B	16
<b>5</b>	<b>A PROPOSTA DE MELHORIA</b>	<b>19</b>
5.1	ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIOS	20
5.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING	24
<b>6</b>	<b>O PLANO DE MARKETING DA PRATIC PISOS</b>	<b>29</b>
6.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	29
6.2	ANÁLISE DA SITUAÇÃO	29
6.3	ANÁLISE SWOT	30
6.4	ESTRATÉGIAS DE MARKETING	31
6.5	COMPOSTO DE MARKETING	32
6.6	IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING	34
6.7	AVALIAÇÃO E CONTROLE	35
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>36</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>37</b>

## 1 O DESPERTAR

— Preciso de um cartão!

Na imensa maioria das vezes esta é a primeira coisa que faz com que um microempresário pense em assuntos relacionados a marca. Nesta etapa alguns se arriscam no desenvolvimento do próprio logotipo, outros deixam isso por conta do arte finalista da gráfica rápida onde farão os cartões. A partir daí, com uma pequena variação de acordo com o segmento, ele pensa em folhetos e perfil em rede social.

No setor de serviços, o início de uma microempresa (ME) normalmente marca a ascensão de um prestador de serviços autônomo, que divulga seu trabalho somente pelo “boca a boca”. Ele nunca precisou colocar no papel seu plano de negócios, muito menos seu plano de marketing. Tudo acontece dinâmica e intuitivamente e, na maioria dos casos, funciona!

Quando o negócio toma proporções maiores, quando há a formalização e o momento de registrar um nome, quando surge o primeiro cliente perguntando por um cartão de visita, então, a marca começa a florescer.

Com a ascensão o microempresário tenta gerir seu negócio, que normalmente inclui alguns poucos funcionários e todo um universo burocrático de normas e impostos, da mesma maneira que antes: gerenciando tudo na própria cabeça, seguindo seus instintos e confiando que sua capacidade de executar muito bem sua tarefa sejam o suficiente. Neste contexto está a Pratic Pisos, uma ME do setor de serviços especializados para construção.

Este cenário de problemas de gerenciamento é previsto pelo Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que provê apoio relevante a estas empresas. Através do site da instituição o dono da ME tem acesso a diversos conteúdos em forma de apostilas, vídeos e cursos (online e presenciais). Também é possível ter acesso a estudos com análises de indicadores econômicos sobre as MEs. Embora toda esta gama de informações esteja disponível, o difícil é convencer o dono de que são relevantes e realmente podem gerar resultados positivos para seu negócio.

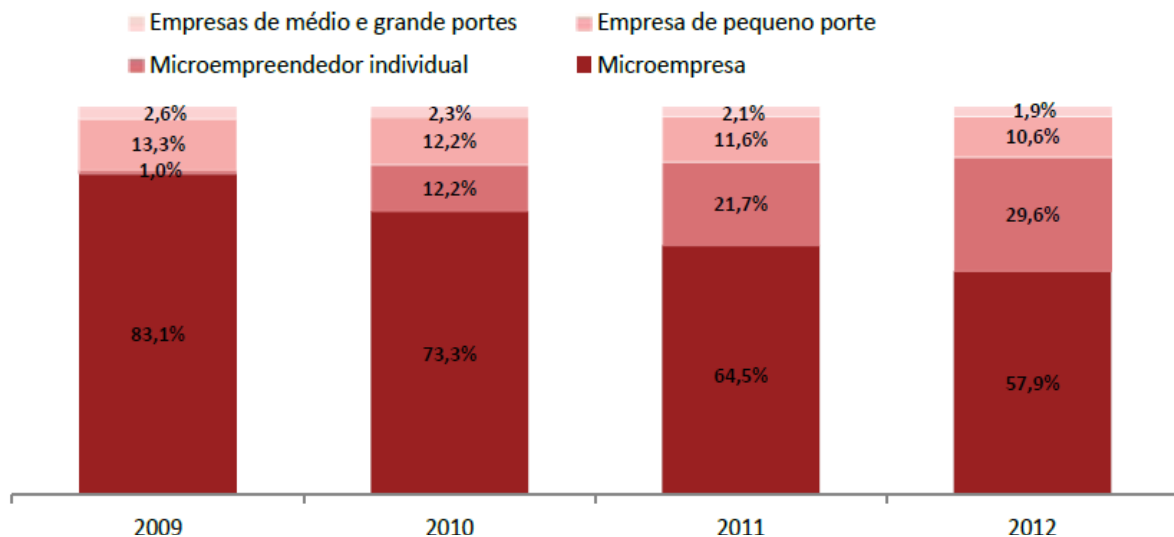
## 2 O SETOR

Antes de apresentar os dados específicos da empresa, vejamos em que contexto está inserida. De acordo com a Lei Complementar 123/2006, A ME é aquela cujo faturamento anual é de até R\$ 360 mil. A classificação utilizada pelo SEBRAE é a seguinte:

- Microempreendedor Individual - Faturamento anual até R\$ 60 mil;
- Microempresa - Faturamento anual até R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte - Faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 milhões;
- Pequeno Produtor Rural - Propriedade com até 4 módulos fiscais ou faturamento anual de até R\$ 3,6 milhões

Na Análise da Evolução da Quantidade de ME do SEBRAE, de 2009 a 2012, verificou-se que “a participação das ME, especificamente, que era de 83,1%, em 2009, caiu para 57,9%, em 2012, perdendo espaço para os MEI, cuja participação saiu de 1,0% (2009) para cerca de 30,0% (2012).” (SEBRAE, 2014, p. 12)

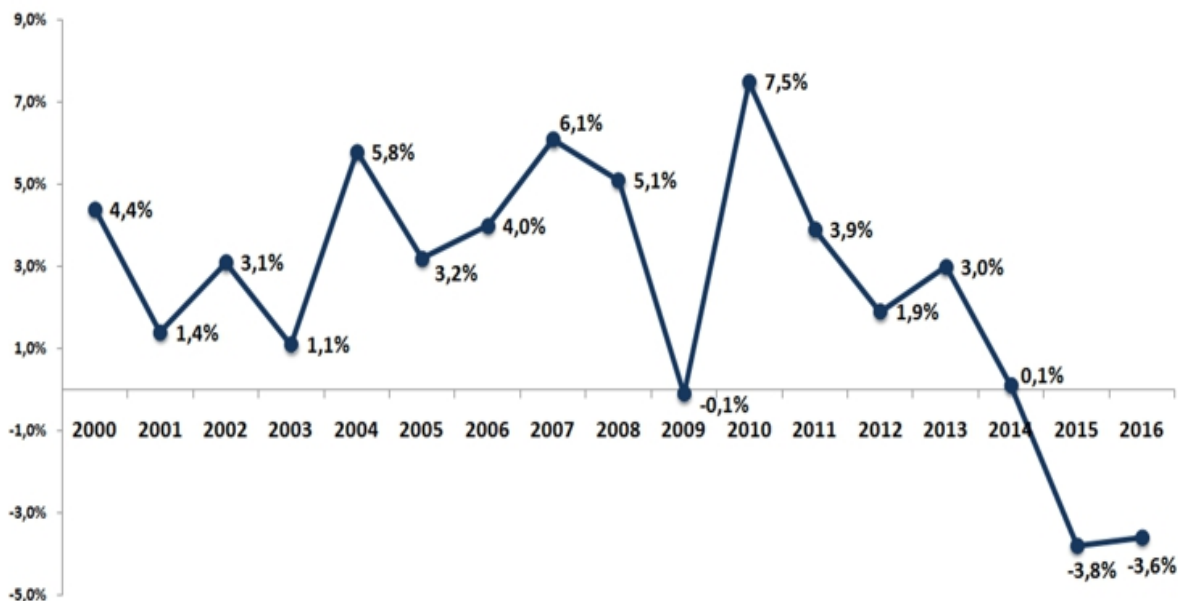
GRÁFICO 1 - EVOLUÇÃO DA PARTICIPAÇÃO DAS MEs



FONTES: SEBRAE SÉRIE ESTUDOS E PESQUISAS

Esta migração para níveis inferiores de faturamento reflete a acentuada queda do PIB Brasileiro que se verificou em 2009, afetado diretamente pela crise mundial desencadeada pela crise no sistema bancário nos Estados Unidos em 2008.

GRÁFICO 2 – TAXA DE VARIAÇÃO ANUAL DO PIB (CRESCIMENTO ANUAL)



FONTE: IBGE MARÇO 2010

Em 2016 o Sistema de Inteligência de mercado do SEBRAE divulgou informações atuais e prospecções até 2018 para o setor de construção civil. Ao observar a cadeia de valor da construção civil, sua relevância econômica e social, qualifica a construção civil como “um dos setores mais representativos do país”, dentre outras coisas, pelo fato de que “sua cadeia produtiva reúne construtoras, fabricantes e comerciantes de materiais, máquinas e equipamentos, serviços técnicos especializados, serviços imobiliários e consultorias de projetos, engenharia e arquitetura.” (SEBRAE, 2016, p.4)

O quadro econômico positivo em meados de 2012, “influenciado por financiamentos com taxas de juros atrativas” e também por “programas Minha Casa, Minha Vida e de Aceleração do Crescimento (PAC)”, mantiveram o nível de atividade do setor favorável, apresentando uma queda drástica acentuada em 2015, seguindo em queda em 2016. (SEBRAE, 2016, p.4)

A Pesquisa anual da indústria da construção de 2015, aponta uma queda de 16,5% no valor das incorporações, obras e/ou serviços realizados.

“A construção de edifícios se manteve, em 2015, como o setor que mais contribuiu para o valor corrente (R\$ 165,7 bilhões) das incorporações, obras e/ou serviços, com participação de 46,7%. As obras de infraestrutura ficaram em segundo lugar, apesar de registrarem redução na participação entre 2014 e 2015. Já os serviços especializados para construção tiveram aumento de participação. (...) Entre as Grandes Regiões, o Sul teve aumento na participação no pessoal ocupado, de 13,9% para 15,1%, de 2014 para 2015, bem como no valor das incorporações, obras e/ou serviços, de 12,8% para 14,5%.” (IBGE. Pesquisa anual da indústria da construção: PAIC 2015.)

De acordo com o Panorama Industrial do Paraná, 2016, a Região Metropolitana de Curitiba concentra 45,5% do PIB industrial nacional, sendo que os setores que mais

empregam nesta região são os de Construção Civil, Veículos & Carrocerias e Alimentos. (SENAI. Panorama Industrial do Paraná, 2016 p. 12)

A indústria da construção reúne diversas áreas, de grandes empresas multinacionais a prestadores de serviços autônomos. Segundo a Comissão Nacional de Classificação, uma empresa de instalação de piso está hierarquicamente classificada da seguinte forma:

- Seção: CONSTRUÇÃO;
- Divisão: SERVIÇOS ESPECIALIZADOS PARA CONSTRUÇÃO;
- Grupo: OBRAS DE ACABAMENTO.

Este grupo abrange os serviços de acabamento, que dentre outros, inclui a colocação de piso. Na região de Curitiba existe um grande número de lojas de comércio e instalação de pisos, mas não há uma rivalidade acirrada. Os concorrentes da Pratic Pisos podem ser classificados em instaladores autônomos, lojas de comércio e instalação de piso (como a Madepisos) e lojas de departamentos em construção (como Leroy Merlin). Algumas empresas são especializadas em piso de madeira nobre, mas a maioria dos concorrentes diretos também trabalham com pisos laminados e alguns com piso vinílico.

As lojas de departamento em construção atraem mais o cliente final B2C que deseja realizar uma reforma, sem ter o piso de madeira como foco de sua obra. Os instaladores autônomos atraem mais os clientes que são indicados por sua rede de contatos. As lojas de comércio e instalação atraem mais os clientes que buscam por serviços específicos e também os profissionais do setor (arquitetos, decoradores, etc).

O serviço de instalação de pisos chega ao cliente final por meio de lojas de comercialização de piso de madeira, que dispõe de seus próprios instaladores, ou terceirizam o serviço de instalação. Este serviço terceirizado é realizado tanto por profissionais autônomos quanto por empresas direcionadas a prestação deste serviço, nesta categoria se enquadra a Pratic Pisos.

O nome da empresa que realiza a instalação do piso não é um fator relevante na aquisição por parte dos clientes finais, estes clientes também não têm sua compra determinada pela marca do piso a ser instalado. Quem realizará a instalação também não é um fator determinante para os clientes B2B, porém, pelo conhecimento técnico, a marca do piso, ou a origem da madeira utilizada na instalação são fatores relevantes.

Estreitar a parceria com o fornecedor é muito importante para dificultar a entrada de novas empresas de instalação e autônomos. Mas esta é uma ameaça constante, já que normalmente o vínculo entre as empresas instaladoras e os fornecedores não se dá por contrato com exclusividade, e em alguns casos é apenas uma parceria informal.



O principal aspecto que impacta na escolha dos diferentes tipos de piso é o preço, sendo que o piso de madeira nobre maciça apresentam valores mais altos. A beleza única dos padrões obtidos com o corte de madeira nobre é um dos principais motivos da escolha da madeira maciça e também justifica que outros tipos de madeira (como MDF) e outros materiais (como o PVC) tentem simular os padrões de hachuras dos cortes das madeiras nobres. Com isso, embora sejam estruturalmente distintas e possuam indicações de uso ligeiramente diferentes, sua similaridade estética os posicionam como produtos concorrentes.

## 2.1 OS TIPOS DE PISOS

A seguir estão os principais tipos de pisos que, por sua similaridade estética, concorrem entre si. Eles estão divididos em dois grupos: pisos feitos somente com madeira e pisos com outros materiais.

### **a) Pisos feitos com madeira**

Neste grupo estão os piso feitos somente com madeira. Apesar de ter apenas madeira, a variedade de tipos de pisos obtidos é bem grande, pois abrangem desde tábuas feitas de apenas um corte de madeira nobre, a uma tábua feita de madeira processada finalizada com uma imitação das hachuras das madeiras nobres. Dentre os pisos feitos com madeira existem os pisos maciços e os engenheirados.

Os pisos maciços são aqueles em que cada tábua é feita unicamente de madeira maciça. São três tipos: o assoalho que é feito de apenas um corte de madeira em tábuas de 8 a 22mm de espessura, com 57 a 210mm de largura e 280 a 6000mm de comprimento; o taco também é feito de apenas um corte de madeira em tábuas com espessura de 8 a 20mm, porém com largura e comprimento fixo (a definir); já o parquet é uma placa quadrada (de tamanho variado) composta por pequenos tacos. A maior vantagem dos pisos maciços é que ao apresentar desgastes pelo tempo, podem ser lixados e voltar a ter a mesma qualidade e beleza de um novo.

Os pisos engenheirados são aqueles compostos por diferentes tipos de madeiras coladas. Existem diversos tipos de pisos engenheirados, mas podemos enquadrá-los em dois grupos: os estruturados e os laminados. Os pisos estruturados são constituídos por uma lâmina de madeira nobre, que apresenta espessuras de 2 a 5mm, sobrepondo uma base de madeira compensada, ou maciça, tendo espessura final que varia de 9,5 a 19mm. Os pisos laminados são feitos de madeira processada (MDF, HDF, MDP) revestidos por uma camada de papel impregnado por uma resina protetora, com padrões decorativos impressos.

## **b) Pisos feitos com outros materiais.**

Embora estes não sejam propriamente pisos de madeira, têm sido empregados como substitutos que imitam os aspectos visuais da madeira, dois materiais vêm sendo utilizados na fabricação desses pisos, o PVC e o plástico.

Os pisos vinílicos são os compostos de PVC, minerais e aditivos e estão a venda em placas ou régua. Existem no mercado dois tipos de piso vinílico, os pisos vinílicos homogêneos e os pisos vinílicos heterogêneos. O piso vinílico homogêneo possui uma camada única contendo PVC, cargas minerais e plastificantes em toda sua espessura. O piso vinílico homogêneo não perde o desenho ao se desgastar, por ser uma massa única. Já o piso vinílicos heterogêneos, são feitos em camadas de base compacta, fibra de vidro, desenho impresso e a película protetora. O piso vinílico heterogêneo possibilita uma infinidade de desenhos, já que esses desenhos são feitos pelo processo de impressão, mas perdem o desenho com o desgaste.

Os pisos chamados de madeira plástica utilizam matérias-primas recicláveis, como resíduos plásticos industriais variados moldados em peças semelhantes às tábuas de madeira. O piso de madeira plástica é normalmente usado na forma de deck, devido a sua extrema resistência a intempéries. Existem pisos feitos 100% de plástico e outros que incluem cerca de 30% de madeira reciclada em sua composição.

Os diferentes tipos de pisos possuem encaixes e meios de fixação distintos. A qualidade do piso só é usufruída adequadamente com a utilização de mão de obra qualificada em sua instalação.

## **2.2 O SERVIÇO DE INSTALAÇÃO**

Tão importante quanto a qualidade do piso utilizado é a qualidade do serviço de instalação. A Associação Nacional dos Produtores de Pisos de Madeira fala sobre o adequado manuseio do piso de madeira para a qualidade geral final da obra e o impacto dos defeitos de instalação na decisão da compra pelo cliente:

“Os pisos de madeira ainda ocupam uma posição bem distante do topo de material de acabamento de imóveis no Brasil, em parte pelo custo de aquisição, instalação e necessidade de mais cuidados, mas também por problemas após a instalação. (...) A partir das orientações encontradas neste manual, certamente os problemas pós-instalação em pisos de madeira devem ser minimizados, contribuindo para maior aceitação da madeira pelos consumidores, incentivando a indústria na continuidade da elevação do seu padrão de qualidade e melhoramento.” (ANDRADE; ARIEL. 2015 p. 7)

Nesta mesma apostila, ao falar sobre a instalação, aponta algumas características inerentes ao instalador e como o consumidor pode ser auxiliado na escolha desse profissional:

“No momento da escolha do profissional, o consumidor deve verificar as referências e a experiência do profissional, assim como visitar alguma(s) obra(s) executada(s) pelo instalador, tendo maior garantia da qualidade do serviço a ser efetuado. O consumidor também pode procurar por profissional credenciado por uma empresa fabricante, revendedora, distribuidora que trabalhe com a comercialização de pisos de madeira e, de preferência, que dê garantia por escrito do trabalho executado.” (ANDRADE; ARIEL. 2015 p. 63)

O processo de instalação se inicia com a avaliação previa das condições do local para a viabilidade da obra, seguido da limpeza do contrapiso e a impermeabilização. Os diferentes tipos de pisos (de madeira e similares), podem ser fixados com colas, com parafusos, ou ainda ser flutuantes (com encaixe entre eles, mas sem fixação ao chão). Podem incluir a aplicação de diferentes níveis de impermeabilização do contrapiso. Também podem incluir mantas aplicadas entre o impermeabilizante do contrapiso e o piso, para bloquear a umidade, reduzir a sensação do frio do solo, e aumentam o isolamento sonoro.

Além da instalação do piso propriamente dito, a instalação de rodapés, rodameios, sócalos, rosetas e vistas complementam as obras de instalação de pisos.

### 3 A PRATIC PISOS

A empresa selecionada para a verificação do tema escolhido é a Pratic comércio e colocação de pisos LTDA, fundada em 26 de outubro de 2011. A seguir serão apresentadas informações sobre aspectos ambientais internos e externos da empresa.

#### 3.1 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

É uma empresa familiar, cujo fundador possui mais de 20 anos de experiência como instalador de pisos. Atende clientes finais em pequenas obras, arquitetos e demais profissionais da construção civil em grandes empreitas. Atua com a instalação de piso de madeira, piso vinílico, piso laminado, piso engenherado, rodapé, rodameio, guarnição, e afins com a venda de marcas como: Durafloor, Eucafloor, Scandian, Floorest, e Santa Luzia.

A gestão da empresa é de inteira responsabilidade do fundador, que é também o líder da principal equipe de instaladores. A esposa auxilia no contato com os clientes e um contador certificado presta serviços mensalmente. Os demais funcionários atuam exclusivamente nas funções operacionais (instalação, carga/descarga, limpeza, etc.). A empresa possui um logotipo (não registrado), utilizado em cartões de visita e estampado em camisetas. Porém não é de conhecimento de todos os envolvidos nas operações o plano de negócios da empresa. Também não há um plano de marketing definido, com planejamento estratégico orientando as tentativas de implementação da comunicação institucional, de pontuais ações promocionais, ou de relacionamento com seus clientes.

A empresa é registrada como Simples Nacional. Não possui showroom, ou estrutura de atendimento ao público, apenas um galpão onde são guardados os suprimentos. Atualmente não possui site, blog, ou fanpage. Os contatos são feitos pessoalmente no local da obra, ou remotamente pela esposa do dono, diretamente de sua casa, bem como o controle dos agendamentos.

É da responsabilidade do Dono a compra e o controle do estoque. Orçamento, execução, reparos, limpeza, carga e descarga, transporte de material e pessoal, são atividades divididas entre o Dono e um funcionário registrado. Eles coordenam equipes separadas que executam estas tarefas com a participação de outros trabalhadores contratados de acordo com a demanda das empreitas.

A Contabilidade é um serviço terceirizado fixo pago mensalmente. Os trabalhos esporádicos de Comunicação Visual também são um serviço terceirizado, mas este é pago por trabalho.

### 3.2 VERIFICAÇÃO DA SITUAÇÃO DO NEGÓCIO

Não existe uma estratégia formalmente apresentada aos colaboradores, porém, existe um padrão de conduta que fundamenta as decisões do dono do negócio. Pode-se perceber esses padrões de conduta e processo verificando a rotina da empresa. Os dados expressos a seguir são baseados na observação do negócio e contato direto com o dono da empresa, alguns clientes e alguns funcionários nos últimos cinco anos.

Em conversa com o dono ele definiu sua estratégia de valores, resumidamente, como sua missão ser a de entregar um serviço de qualidade por um preço justo. Sua visão expressa o desejo de ser bem avaliado por seus clientes para continuar a ser indicado para novos clientes. E seus valores cristão influenciam diretamente nos valores de sua empresa: paixão pelo negócio, objetividade na execução, qualidade nos materiais e respeito as pessoas..

Sua principal estratégia ao se comunicar com os clientes visa demonstrar que seu negócio oferece qualidade com preço justo. Atualmente seu público-alvo é composto por pessoas da classe B e C de Curitiba e região, cidades de SC, SP e RJ, que estão construindo, ou reformando e precisam do serviço de instalação de piso de madeira, e similares.

A principal necessidade que a empresa atende é de proporcionar beleza e qualidade em pisos de madeira, com materiais de qualidade e profissionais experientes, sendo que o dono possui mais de 20 anos de experiência em instalação de piso de madeira.

Seus principais *stakeholders* são as indústrias de piso de madeira, profissionais ligados à construção civil, como: arquitetos, decoradores e engenheiros e seus clientes finais que estão construindo e reformando. Além dos fornecedores de máquinas e suprimentos para instalação de piso.

A atual proposta do negócio pode ser resumida em: A Pratic Piso pretende ajudar quem precisa do serviço de instalação de piso de madeira a ter beleza e qualidade em pisos, por meio de materiais de qualidade e profissionais experientes.

Para tentar demonstrar como o negócio funciona atualmente, irei classificá-lo dentro dos critérios do Modelo Canvas (descrito na seção 5 da proposta de melhoria). Segmentos de clientes: Construindo, ou Reformando seu imóvel; Arquitetos, engenheiros e Designer de Interior. Proposta de Valor: Piso bonito, durável; Instalação de qualidade com preço acessível. Canais: Duas equipes de instaladores; Telefone e e-mail. Relacionamento com clientes: Telefone e e-mail. Fontes de receita: Venda e prestação de serviço. Recursos principais: Funcionários; Pisos de qualidade. Atividades chave:

Comércio e Instalação de Piso. Principais parcerias: Funcionários; Fabricante de piso conveniado. Estrutura de custos: Comércio de pisos e afins; Instalação de pisos e afins.

Os principais aspectos do ambiente externo são: Sobre o aspecto do impacto Sociocultural, os movimentos ecológicos e sustentáveis e a propagação do conceito de faça você mesmo. Sobre o aspecto do impacto demográfico, o surgimento de novos edifícios em São José dos Pinhais. Sobre o aspecto do impacto político, as possíveis alterações nas regras de programas populares de habitação. Sobre o aspecto do impacto tecnológico, os aplicativos e redes sociais que facilitam o agrupamento de nichos e facilitam o contato com as MEs. E sobre o aspecto do impacto econômico, a migração para produtos de menor custo.

Sobre as forças competitivas, destacam-se como os principais concorrentes da marca, as outras empresas de instalação da região de Curitiba e São José dos Pinhais. São empresas cuja marca têm pouca visibilidade e oferecem serviços com baixa diferenciação para o consumidor final.

Além das empresas de instalação que concorrem diretamente com a Pratic, as empresas de departamentos em construção também competem na oferta de produtos, que são os pisos, mantas, colas, rodapés, e afins.

Em relação ao ambiente do consumidor, seus clientes são as pessoas interessados em construir e, ou reformar, também as fábricas de piso e outras empresas que terceirizam a instalação e arquitetos e decoradores para a execução de seus projetos.

Os serviços são contratados após orçamento realizado pessoalmente no local da execução da obra, que podem ser solicitados diretamente com a Pratic, ou por intermédio do fabricante e outras empresas.

A dificuldade em visitar a Pratic, por não possuir showroom e a falta da indicação de alguém de confiança que forneça um endosso à marca, são os fatores mais relevantes que levam os consumidores potenciais a não comprar.

Ao verificar o negócio sob os critérios da análise SWOT pude identificar como pontos fortes a experiência de mais de 20 anos em instalação, o fato de manter clientes satisfeitos que costumam indicar os serviços e o bom relacionamento com fornecedores. Como pontos fracos, o fato de não possui showroom físico, ou virtual, a dificuldade em ser encontrado e a baixa preocupação com a marca. Como oportunidade as novas normas de programas sociais de habitação que incluiu a possibilidade de pisos de madeira nos programas de financiamento e a construção de novos edifícios em São José dos Pinhais. Como ameaças a substituição do uso de produtos de madeira motivado por questões ecológicas e pelo custo mais elevado, e a crescente onda de faça você mesmo.

Diferentemente do modelo de negócios, que embora não esteja no papel e seja algo instintivo resultado da experiência do Dono da empresa em lidar com as necessidades diárias, o plano de marketing é um aspecto com pouca prioridade.

A empresa dispõe de um logotipo não registrado que utiliza em cartões de visita, em eventuais folhetos e na camiseta do uniforme dos instaladores. Porém não há a preocupação de seguir as normas sugeridas na aplicação do logotipo.

Não há um plano de marketing com ações coordenadas e pré definidas. As ações de relacionamento com clientes e fornecedores são sempre em resposta a uma necessidade eminente.

## 4 O PROBLEMA NA PRATIC

O problema na Pratic Pisos é semelhante ao de muitas prestadoras de serviço que têm origem no trabalho de um autônomo bem-sucedido: tornar claramente de conhecimento comum as motivações e objetivos do Dono; e resolver questões que estão além dos conhecimentos técnicos do Dono.

A medida que o negócio cresce, tudo o que estava na mente de uma única pessoa precisa ser materializado. Este é o primeiro ponto: é necessária a propagação de um modelo de negócios.

Outro ponto é o das necessidades ligadas a aspectos que o Dono passa a ter dificuldade em realizar sozinho. No caso da Pratic, a necessidade de resolver questões legais, trabalhistas e financeiras levou a contratação de um contador que presta serviços mensais. A contratação deste profissional é facilmente justificável, diante da necessidade de estar em conformidade com a lei para que a empresa possa funcionar. Porém a necessidade de um profissional para sanar problemas decorrentes da falta do planejamento estratégico de marketing dificilmente é reconhecida.

Na Pratic, a utilização dos serviços de um designer para desenvolver um logotipo e posteriores materiais indicados pelo Dono, respondem apenas a questões operacionais pontuais, tais como cartão de visita e uniforme. Não há um plano integrando ações de marketing e o relacionamento com os clientes B2B é subvalorizado.

Dos clientes B2B que possui, muitos vieram devido a indicações. Existem muitos desdobramentos que decorrem da inexistência de um plano de marketing orientando o negócio, sendo um deles a falta de percepção da valiosa oportunidade de captar mais clientes B2B.

Nessas circunstâncias, o pleno domínio da execução do serviço, a experiência e o instinto, por parte da ME de instalação já não são mais suficientes. É necessária a interferência de um profissional em comunicação. Mas como estabelecer uma estratégia de relacionamento com o cliente B2B, quando não há uma estratégia de marketing traçada, quando não há ao menos um modelo de negócios formalizado, mas principalmente, como convencer a ME de comércio e instalação de piso de que pensar no marketing não é perda de tempo?

### 4.1 A MARCA E O CLIENTE B2B

Ao observar os aspectos que envolvem a gestão de marca, habitualmente, nos deparamos com questões complexas do universo das grandes corporações. Em um



ambiente onde a busca pela diferenciação em aprimoramento técnico já não contempla tantas oportunidades quanto necessário, os esforços em *branding equity* muitas vezes são a melhor opção.

Em seu livro que fala sobre *branding*, Martins (2006) apresenta logo no início sua definição do que é marca:

“Podemos dizer que é a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo, gerenciados de forma adequada e que criam influencia e geram valor. Trata-se de um sistema integrado que promete e entrega soluções desejadas pelas pessoas.”

Seguido pela definição do que é *branding*:

“Branding é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além de sua natureza econômica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo.”

Estes esforços, porém, podem parecer absolutamente desnecessários para uma ME, especialmente um segmento da construção civil. Mas é preciso reconhecer a importância de alguns aspectos fundamentais de uma marca. Em outra obra, direcionada a micro e pequenas empresas, Martins (2006) lista o que ele chama de “princípios elementares de uma marca”, são eles: “identidade; nome; desenho; proteção legal; comunicação; reputação; gerenciamento.”

A identidade é a essência do produto ou serviço “que será responsável por agregar o valor da imagem à sua marca”. A escolha do nome deve ser cuidadosamente estudada para não representar nenhuma barreira para o cliente. O desenho é a representação visual da marca, por meio de cores, formas e tipografia. A proteção legal se refere a necessidade do registro da marca junto ao INPI. A comunicação está relacionada à propaganda, com a adequada definição do meio e da mensagem utilizada. A reputação diz respeito à imagem percebida e propagada pelos clientes entre si. E o gerenciamento, que reflete a necessidade de utilizar adequada e conscientemente os elementos citados acima.

Na Pratic, o desenvolvimento do que há em relação à marca se deu gradativamente, de acordo com a necessidade. Ao precisar de um cartão, foi feito um logotipo, ao precisar de padronização para atender um cliente B2B, camisetas com o logotipo da empresa, e assim por diante. Martins (2006) ainda aponta que “o que se espera desses empreendedores é que sua noção inconsciente de marketing seja desenvolvida para acomodar princípios mais sofisticados de gestão”.

É absolutamente importante conscientizar o microempresário da necessidade de desenvolver e gerenciar adequadamente a marca, o uso de seu logotipo e seus elementos antes de partir para o marketing tático do folheto. De modo que ele entenda que a padronização do uso da marca por meio do desenvolvimento e aplicação das diretrizes contidas em um manual de identidade visual, são absolutamente importantes para a implementação de ações de marketing que gerem resultados.

A percepção da imagem de uma marca profissional, com mensagens coerentes e ações alinhadas é absolutamente relevante na escolha de um produto, ou serviço pelos clientes, especialmente para os clientes B2B. A Pratic, como uma prestadora de serviços de acabamento do setor da construção civil, embora já tenha atendido clientes profissionais, não possui um relacionamento com estes clientes e depende da indicação da qualidade do serviço para atrair a atenção de outros desses clientes, pois sua comunicação, até agora, não externa as características que estes profissionais buscam, ainda que ela realmente as tenha.

Pensar em investir no relacionamento com clientes B2B pode parecer assustador, pois é natural que o dono pense em empresas grandes. Mas assim como há uma ME instalando piso de madeira, também há uma pequena empresa construindo condomínios e precisando de instalação de piso de madeira.

Ainda que ambas sejam micro, existe um outro fator nesta equação. O profissional que contrata a instalação normalmente é um arquiteto, ou designer de interiores, ou engenheiro. Há uma diferença na formação acadêmica e social entre ambos. Esta diferença não impede que as relações comerciais existam, mas dificulta a captação destes clientes por parte da ME de instalação, já que o dono que decide e implementa quase que todas as ações está inserido em um contexto social diferente. A necessidade de se aproximar de um público diferente é apenas mais uma das razões que justifica a necessidade do ME de reconhecer como pode ser útil para seu negócio a atitude de delegar a um profissional qualificado as ações de marketing e da marca.

## 5 A PROPOSTA DE MELHORIA

Uma ME familiar como a Pratic, define a maioria de suas ações ao passo que as necessidades se desdobram. Normalmente existe um planejamento na mente do dono, porém costumam ser planos temporários e de curto, ou médio prazo.

Chiavenato e Sapiro (2009) descrevem três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. Sendo o planejamento estratégico o mais amplo e abrange toda a organização, o planejamento tático direcionado a cada departamento e o planejamento operacional focado em cada tarefa. A tabela a seguir mostra os níveis de planejamento:

TABELA 1 – NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

Planejamento	Horizonte temporal	Abrangência	Conteúdo
Estratégico	Longo prazo	Macro-orientado. Aborda a organização como um todo	Genérico
Tático	Médio prazo	Aborda cada unidade da organização separadamente	Detalhado
Operacional	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa, ou operação apenas	Específico

FONTE: CHIAVENATO E SAPIRO (2009, P 31)

Segundo Maximiniano (2007), os planos podem ser classificados segundo diferentes critérios, e um dos critérios mais relevantes é o de permanência. É uma classificação de acordo com o tempo de permanência do plano, que pode ser temporário ou permanente. Os planos temporários também são chamados de planos de finalidade singular, por terem fim ao alcançar o objetivo. Os planos permanentes geralmente contêm decisões programadas, que devem ser usadas em situações pré-definidas.

A Pratic precisa justamente de uma base segura, constituída dos seus planos permanentes para orientar as decisões cotidianas no rumo certo. Ao falar sobre o processo de planejamento estratégico, Ferrell (2015, p. 32-33) cita que “nunca é demais enfatizar que as decisões de marketing devem ser tomadas dentro dos limites da missão, das metas e dos objetivos gerais da organização”. Por isso, é necessário materializar o modelo de negócios da Pratic para que a estratégia de marketing seja baseada nos reais objetivos da empresa.

O quadro atual das análises ambientais internas apontam predicados pouco explorados, enquanto a análise ambiental externa evidenciou os problemas econômicos atuais que forçam o consumidor (especialmente o B2C) a rever suas prioridades de consumo. Momento ideal para fazer dessa ameaça, uma oportunidade por meio da implementação de um plano de marketing estratégico para o negócio, direcionado para a captação de clientes B2B.

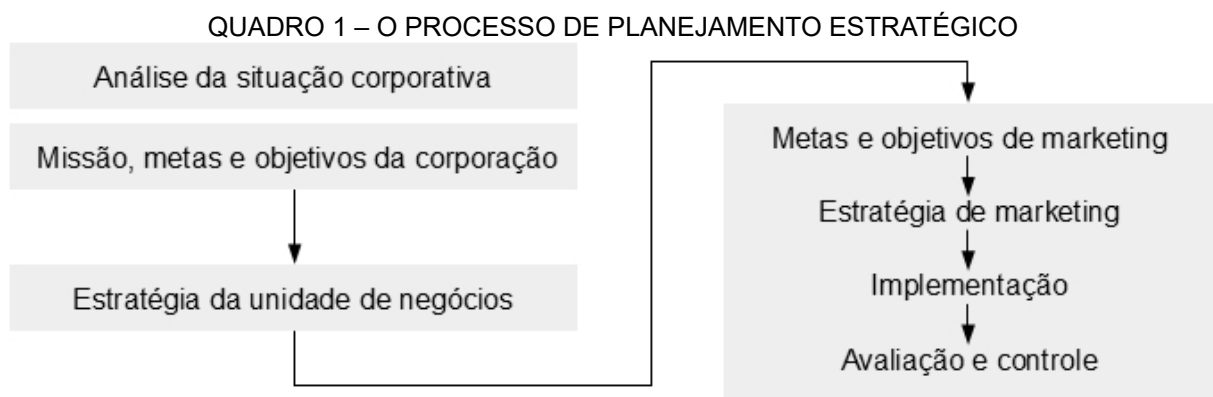
A proposta de melhoria para a Pratic Pisos inclui os seguintes ítems:

- Definir a estratégia do negócio e escrever o Modelo de negócios.
- Desenvolver a estratégia de Marketing tendo como foco o relacionamento com os clientes B2B.
- Criar um Plano de Marketing adequado e orientá-lo na utilização.

## 5.1 ESTRATÉGIA E MODELO DE NEGÓCIOS

Uma característica da Pratic é que ela tem trabalhado de modo a responder às necessidades sem um direcionamento estratégico. Ao questionarmos o dono sobre o objetivo da empresa, as respostas giram em torno de ter dinheiro para prover as necessidades da família. Esta sem dúvida é a motivação da imensa maioria da população economicamente ativa e explica o motivo que leva as pessoas a servirem em uma empresa, mas não contempla o motivo pelo qual uma empresa serve às pessoas.

O propósito de um negócio pode ser representado pelos conceitos de visão, missão e valores. Chiavenato e Sapino (2009) escrevem que o propósito das organizações é a primeira atividade do processo de planejamento estratégico. Tavares (2000, p.155), indica que “nas organizações sem experiência em planejamento convém iniciá-lo a partir da definição de seu espaço de negócio, a visão e a missão”. Ferrell e Hartline (c2005) indicam a análise da situação corporativa como a primeira etapa no processo de planejamento estratégico, ilustrada na figura a seguir:



FONTE: ADAPTADO DE FERRELL E HARTLINE (C2005 P. 33)

Sobre a declaração de missão e visão, Ferrell e Hartline (c2005) diferenciam-nas basicamente por seu caráter temporal, sendo a missão uma resposta para “Em que negócio estamos” e a visão para “O que queremos nos tornar”. E indicam cinco perguntas orientadoras para a declaração de missão:

“Quem somos? Quem são nossos consumidores? Qual é a nossa filosofia operacional (crenças básicas, valores, ética, etc.)? Quais são nossas competências essenciais ou vantagens competitivas? Quais são nossas responsabilidades com relação a ser um bom comandante de nossos recursos humanos, financeiros e ambientais?”  
 Ferrell e Hartline (c2005 p. 34)

A declaração de missão é uma importante ferramenta orientadora que deve estar em harmonia com o objetivo geral do negócio. Ter um objetivo definido é algo muito importante, segundo Stoner e Freeman (1995 p. 136) por, pelo menos, quatro razões: proporcionam senso de direção; focalizam nossos esforços; guiam nossos planos e decisões e; ajudam a avaliar nosso progresso.

Peter Drucker (1954), considerado um dos ícones da Administração e idealizador da Administração por Objetivos, estruturou cinco aspectos que uma meta precisa contemplar, o que ficou conhecido como meta SMART:

S: specific (específico).

M: measurable (mensurável).

A: attainable (atingível).

R: relevant (relevante/realista).

T: time based (temporizável).

Dessa forma, o primeiro passo para a base estratégica de que a Pratic precisa será baseada na verificação das análises ambientais já realizadas e na revisão da missão, visão, valores, metas e objetivos. Tendo definida a estratégia do negócio, utilizaremos um modelo de negócios que contemple as informações necessárias para o desenvolvimento do Plano de Marketing.

Tendo sido observados os aspectos percebidos com as análises ambientais, como a oportunidade de se dedicar mais aos clientes B2B, foram redefinidos a visão, a missão, os valores, o objetivo, as metas, visando o crescimento no longo prazo com a ampliação da penetração de serviços prestados aos pequenos profissionais do setor de construção civil da região de Curitiba.

**Missão:** Aplicar nossos mais de 20 anos de experiência em instalação de piso de madeira e afins, na prestação de um ótimo serviço profissional comprometida com a qualidade e o respeito.

**Visão:** Ser reconhecida pelos pequenos profissionais da construção civil da região de Curitiba como a melhor opção de qualidade e respeito em instalação de piso de madeira e afins.

**Valores:** Qualidade profissional, respeito às pessoas e ética nos negócios

**Objetivo:** Expandir o relacionamento e captar novos clientes que elevem o ticket médio.

**Metas:**

Curto prazo (6 meses): Disseminar entre os colaboradores o modelo de negócio, missão e objetivo da empresa e melhorar o relacionamento com os clientes.

Médio prazo (2 anos): Implementar e controlar as ações de marketing para se aproximar de mais clientes B2B. Utilizar ferramentas de gestão para auxiliar no controle do fluxo de caixa.

Longo prazo (5 anos): Ter mais de 60% das obras atendendo clientes B2B, com qualidade e respeito.

Sobre a necessidade de escrever seu Modelo de negócios, o próprio termo “modelo de negócios” ainda gera discussões quanto ao seu real significado. O SEBRAE (2013) possui uma cartilha em que explica que “Desenhar o Modelo de Negócios precede a elaboração do plano de negócios”. nela consta que:

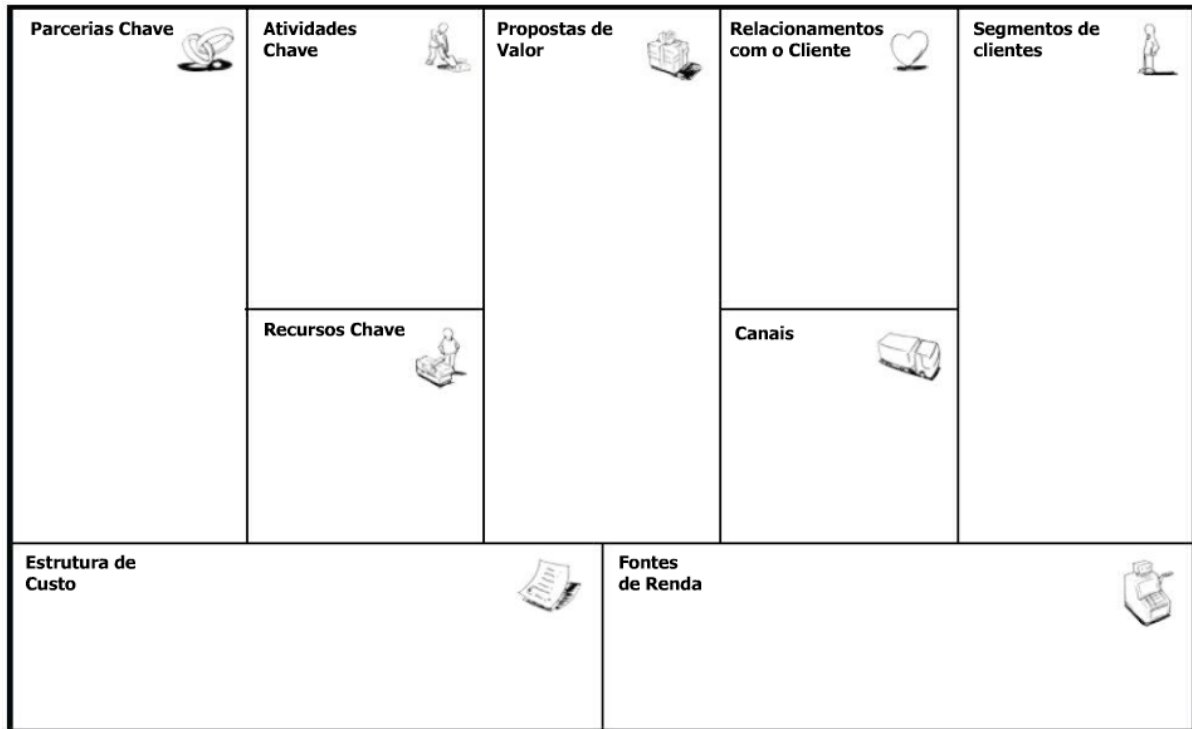
“Portando, o modelo descreve a lógica de criação do negócio, quer dizer, mostra que o raciocínio e a interconexão das partes fazem sentido. Nesse ponto, deverá ser muito bem explorada a questão da entrega e captura de valor. A entrega diz respeito à forma de recebimento da oferta pelo cliente e a captura do valor refere-se à possibilidade de receber o retorno de como o cliente está percebendo o que está sendo entregue. O plano de negócios descreve a forma como o negócio será construído, com etapas, prazos, planilhas de custos, receitas etc.”  
SEBRAE (2013 p.13)

Esta cartilha é inteiramente baseada no “Business Model Canvas”, de Osterwalder e Pigneur (2011). Um quadro com nove campos para ser usado de modo visível e mutável, sendo cada campo definido por eles como:

“1 O componente Segmento de Clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. (...)  
2 O componente Proposta de Valor descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico. (...)  
3 O componente Canais descreve como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para entregar uma proposta de valor. (...)  
4 O componente relacionamento com clientes descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com segmentos de clientes específicos. (...)  
5 O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que uma empresa gera com cada segmento de cliente (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro). (...)  
6 O componente Recursos Principais descreve os recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócio funcionar. (...)  
7 O componente Atividades-Chave descreve as ações mais importantes que uma empresa deve tomar para fazer funcionar seu modelo de negócios. (...)  
8 O componente Parceiros Principais descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põem o modelo de negócios para funcionar. (...)  
9 A estrutura de custos descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios.”  
(OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011)

O quadro é apresentado da seguinte maneira:

QUADRO 2 – BUSINESS MODEL CANVAS



FONTE: OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011 P. 44

O preenchimento deste quadro na Pratic fica da seguinte maneira:

**Segmentos de clientes:** Pessoas que estão construindo ou reformando seu imóvel; Arquitetos, Engenheiros, Designer de Interior; empresas maiores que terceirizam a demanda excedente. Os clientes são segmentados em dois grupos, os clientes finais com conhecimento técnico que buscam qualidade no material e na mão de obra e arquitetos, decoradores e representantes de pequenas construtoras. Ambos da região de Curitiba.

**Proposta de Valor:** Produtos de alta qualidade; Instalação de alta qualidade; Garantia do material e do serviço. A Pratic trabalha com produtos de qualidade reconhecida e oferece garantia sobre seus serviços. Oferecendo segurança aos clientes finais exigentes e representando redução dos riscos nas relações com os clientes profissionais.

**Canais:** Duas equipes de instaladores; Catálogo de fornecedores; Redes sociais e e-mail. Estar cadastrada nas principais plataformas de negócios para a construção civil e possuir uma conta bem gerenciada em redes sociais com perfil profissional.

**Relacionamento com clientes:** Manterá um relacionamento de assistência pessoal por meio da equipe de execução e orçamento, por telefone, e-mail e redes sociais. Este relacionamento será pelo contato direto com a equipe, ou remotamente pelo telefone, e-mail, ou redes sociais, sendo: no Pinterest que é amplamente utilizado para compartilhar imagens de projetos e fotos por profissionais de decoração e design e no LinkedIn que é uma rede social de negócios e no Facebook com perfil profissional.

**Fontes de receita:** Venda e prestação de serviço. Utilizando precificação fixa para os clientes finais e para serviços prestados para outras empresas, ou showroom de fábricas, e precificação dinâmica para os profissionais.

**Recursos principais:** Funcionários, ferramenta e materiais de qualidade. Os principais recursos humanos são as duas equipes de instaladores e o responsável pelo atendimento remoto. Os produtos e ferramentas de qualidade para a instalação são importantes recursos físicos

**Atividades chave:** Comércio e Instalação de Piso de Madeira, laminado e vinílico.

**Principais parcerias:** Funcionários; Fabricante de piso conveniado e Profissionais da construção civil, como arquitetos e decoradores.

**Estrutura de custos:** Custos fixos com funcionários. Custos variáveis com: compra dos pisos e demais itens necessários para a instalação e combustível para os carros. Custos esporádicos: aquisição e compra de equipamentos e ferramentas, ações de marketing, impostos e encargos.

Para explicitar esta e outras questões que são importantes para o autoconhecimento da empresa, o Modelo de Negócios Canvas foi o segundo passo. Um modelo de negócios não substitui um plano de negócios, contudo, é suficiente para obtermos as informações necessárias para o desenvolvimento do plano de marketing.

## 5.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Todas as informações obtidas até agora têm como objetivo fundamentar a escolha da estratégia e a formulação do plano de marketing. Ao observar os aspectos singulares que fazem da Pratic um interessante objeto de análise, alguns fatores se destacam: atuar com comércio e instalação (produto e serviço); atender clientes B2B e B2C; trabalhar com materiais visualmente semelhantes, porém estruturalmente distintos; e ser uma ME familiar no setor de construção civil. Estes fatores representam aspectos importantes, porém o maior desafio é convencer o dono da empresa de que definir uma estratégia de marketing e implementar as ações indicadas no plano de marketing serão um bônus (e não apenas um ônus) para o negócio.

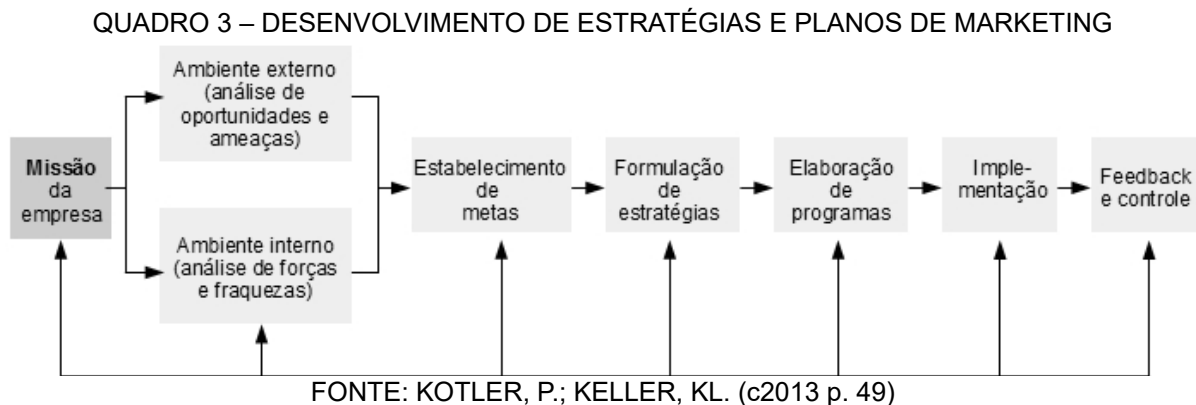
Vender essa ideia para o dono, não significa simplesmente convencê-lo a investir financeiramente nisso, significa investi-lo com o poder de ser o principal agente disseminador da estratégia de marketing adotada. Vejamos a definição de Dias (2006) sobre o propósito do plano de marketing para o público interno: tem o objetivo de “direcionar o trabalho das pessoas, para coordená-lo com o trabalho de outros



departamentos, para prestar contas à alta direção e para convencer a direção a prover os recursos necessários para a execução do plano”. Sobre o conceito de plano de marketing, Ferrell e Hartline (c2005 p.15) declaram que:

“O plano de marketing fornece um esboço de como a organização combinará decisões sobre produto, preço, distribuição e promoção para criar uma oferta que os consumidores considerem atraente. O plano de marketing também se ocupa da implementação, controle e refinamento dessas decisões.”  
Ferrell e Hartline (c2005 p.15)

Todo plano de marketing segue a mesma lógica, porém são as especificidades do negócio que determinam quais informações são realmente relevantes para compor este documento para que seja efetivamente útil. Kotler e Keller (c2013) indicam as etapas que constituem o planejamento estratégico de unidades de negócio, ilustradas na figura a seguir:



Observando os passos indicados por Kotler e Keller, como a missão da empresa já está definida e os fatores relevantes sobre a análise ambiental já foram descritas anteriormente, podemos classificá-las dentro da análise SWOT.

Sobre as análises ambientais temos a matriz SWOT, que auxilia os gestores a visualizarem cada força, fraqueza, oportunidade e ameaça a fim de determinar o impacto disso nos negócios da empresa, com isso, é possível ter uma ideia de opções estratégicas básicas para o estabelecimento de metas de marketing. Ferrell e Hartline (c2005) citam que embora essa seja uma ferramenta simples e amplamente difundida, para evitar erros comuns é necessário perceber que “as forças e fraquezas são questões internas próprias da empresa que conduz a análise” e que não se deve “arrolar as alternativas estratégicas da empresa como oportunidade”

Kotler e Keller (c2013) indicam que “depois de realizar uma análise SWOT, a empresa pode se dedicar aos estabelecimento de metas especificando-as para o período de planejamento. Metas são objetivos específicos”. Ainda citam quatro critérios para a

administração por objetivos: organização hierárquica; apresentação quantitativa (quando possível); as metas devem ser realistas e; os objetivos devem ser consistentes.

Kotler e Keller (c2013) ainda indicam a diferença entre as metas e as estratégias, elucidando que as metas apontam o que “deseja alcançar” e a “estratégia é um plano de ação para chegar lá”. E ainda citam as estratégias competitivas de Porter como “um bom ponto de partida para o pensamento estratégico”, são elas: a liderança total em custos, a diferenciação e o foco. Estas estratégias são obtidas a partir da análise das cinco forças de Porter: a ameaça de novos entrantes; o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos clientes; a ameaça de produtos substitutos e; a intensidade da rivalidade.

Na etapa de elaboração e implementação a viabilidade das estratégias, baseadas em modelos e matrizes, é testada tanto na qualidade de sua formulação teórica, quanto na efetividade percebida pelos colaboradores que de fato serão o meio de entrega de valor ao cliente em grande parte das estratégias (especialmente no caso de serviços). Para Ferrell e Hartline (c2005), “a fase de implementação do plano de marketing é tão importante quanto a fase da estratégia”.

A maturidade e honestidade do profissional responsável pela avaliação e controle é crucial para auditar as ações e manter o plano viável. Existem alguns modelos de plano de marketing e listarei os tópicos de três diferentes a seguir. Dois deles constam em obras clássicas sobre marketing e uma é direcionada para MEs nacionais.

QUADRO 4 – EXEMPLO DE PLANO DE MAKETING

<b>1 Resumo executivo</b>	<b>3 Estratégia de marketing</b>
<b>2 Análise da situação</b>	3.1 Missão
2.1. Resumo do mercado	3.2 Objetivos de marketing
a) Mercado-alvo	3.3 Objetivos financeiros
2.1.1 Demografia do mercado	3.4 Mercados-alvo
a) Fatores geográficos	3.5 Posicionamento
b) Fatores demográficos	3.6 Estratégias
c) Fatores comportamentais	3.7 Programa de marketing
2.1.2 Necessidades do mercado	a) Determinação de preço
2.1.3 Tendências do mercado	b) Distribuição
2.1.4 Crescimento do mercado	c) Propaganda e promoção
<b>2.2 Análise SWOT</b>	d) Atendimento ao público
2.2.1 Forças	3.8 Pesquisa de marketing
2.2.2 Fraquezas	<b>4 Projeções financeiras</b>
2.2.3 Oportunidades	4.1 Análise do ponto de equilíbrio
2.2.4 Ameaças	4.2 Previsão de vendas
<b>2.3 Concorrência</b>	4.3 Previsão de despesas
<b>2.4 Produtos</b>	<b>5 Controles</b>
<b>2.5 Fatores chave para o sucesso</b>	5.1 Implementação
<b>2.6 Questões fundamentais</b>	5.2 Organização de marketing
	5.3 Plano de contingência
	a) Dificuldades e riscos
	b) As piores situações de risco

FONTE: KOTLER E KELLER (C2013)

QUADRO 5 – ESTRUTURA DE UM PLANO DE MARKETING

<b>1 Sumário executivo</b>	
a) Sinopse	
b) Principais aspectos do plano de marketing	
<b>2 Análise da situação</b>	
a) Análise do ambiente interno	
b) Análise do ambiente do consumidor	
c) Análise do ambiente externo	
<b>3 Análise SWOT</b>	
a) Forças	
b) Fraquezas	e) Análise da Matriz SWOT
c) Oportunidades	f) Estabelecimento das vantagens competitivas
d) Ameaças	g) Estabelecimento de um foco estratégico
<b>4 Metas e objetivos de marketing</b>	
a) Metas de marketing	
b) Objetivos de marketing	
<b>5 Estratégias de marketing</b>	
a) Mercado-alvo principal (e secundário)	
b) Estratégia de produto	
c) Estratégia de precificação	
d) Estratégia de distribuição/cadeia de suprimentos	
e) Estratégia de comunicação de marketing integrada (promoção)	
<b>6 Implementação de marketing</b>	
a) Questões estruturais	
b) Atividades de marketing tático	
<b>7 Avaliação e controle</b>	
a) Controles formais	c) Cronograma e prazo de implementação
b) Controles informais	d) Auditorias de marketing

FONTE: FERRELL E HARTLINE (C2005 P. 43 E 44)

QUADRO 6 – MODELO DE PLANO DE MARKETING

<b>1 Planejamento</b>
1.1 Sumário Executivo
1.2 Análise de Ambiente
1.3 Definição do Público-alvo
1.4 Definição do Posicionamento de Mercado: como o cliente vê o seu negócio
1.5 A Importância da Marca
1.6 Definição de Objetivos e Metas
1.7 Definição das Estratégias de Marketing
1.7.1 O Composto de Marketing
1.7.1.1 Produto
1.7.1.2 Preço
1.7.1.3 Praça
1.7.1.4 Promoção
1.7.1.5 Pessoas
<b>2 Implementação do Plano de Marketing</b>
<b>3 Avaliação e Controle</b>

FONTE: SEBRAE MG (2005)

Para a Pratic Pisos será usado um plano específico (na íntegra na seção seguinte) que será composto por sete partes descritas a seguir.

O Primeiro item é o sumário executivo, segundo Ferrell e Hartline (c2005), seu propósito “é oferecer uma visão geral do plano, de modo que o leitor possa identificar rapidamente questões e temas fundamentais relacionados ao seu papel na implementação da estratégia de marketing.”.

O segundo é a análise da situação atual apresentando informações realistas sobre as condições de trabalho da empresa (interno), aspectos demográficos que do mercado em que o negócio está inserido (externo) e sobre as necessidades do mercado alvo (consumidor), Ferrell e Hartline (c2005).

O terceiro utiliza as informações coletadas no segundo para realizar a análise SWOT e, com as informações das forças e fraquezas (ambiente interno) e as ameaças e oportunidades (ambiente externo), estabelecer as vantagens competitivas e o foco estratégico, Ferrell e Hartline (c2005).

O quarto é a estratégia de marketing, que assim como na orientação do SEBRAE, inclui informações sobre a importância da marca. Para auxiliar na integração dos objetivos gerais da empresa, também apresentará a missão, objetivo e metas gerais da empresa. Nesta etapa são definidos os objetivos e as metas de marketing, sendo que consideramos que o termo objetivo está relacionado ao marco final e o termo meta com as etapas deste marco final. Ainda será apresentado o perfil do público-alvo primário e secundário e o posicionamento da empresa em relação a eles.

O quinto da sequência à estratégia de marketing com a apresentação do composto de marketing, produto, preço, praça e promoção, com a inclusão do item “pessoas”, pela importância desse ativo para uma ME prestadora de serviço.

O sexto descreve como a estratégia será convertida em ações e as elucida respondendo questões estruturais sobre a realização das tarefas, como: o que, quando, como, quem, quanto. E ainda apresenta um calendário com as ações do primeiro ano.

O sétimo apresenta a avaliação e o controle, auxiliando para que o empresário possa realizar a auditoria periódica observando padrões de desempenho pré-definidos que facilitam a identificação de imprevistos e/ou erros, que apontam a necessidade de uma revisão no plano de marketing.

## 6 O PLANO DE MARKETING DA PRATIC PISOS

### 6.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Pratic comércio e colocação de pisos LTDA, fundada em 26 de outubro de 2011. É uma empresa familiar, cujo fundador possui mais de 20 anos de experiência como instalador de pisos. Atende clientes finais em pequenas obras, e arquitetos e demais profissionais da construção civil em grandes empreitas. Atua com a instalação de piso de madeira, piso vinílico, piso laminado, piso engenherado, rodapé, rodameio, guarnição, e afins com a venda de marcas como: Durafloor, Eucafloor, Scandian, Floorest, e Santa Luzia.

A retração da economia tem forçado as classes B e C a diminuir seus gastos, isso tem levado os clientes B2C a optarem por aderir a onda de faça você mesmo e comprar seus pisos sem o serviço de instalação. Porém, outro perfil de cliente têm se mostrado significativo, os clientes profissionais como arquitetos, engenheiros e designer de interior que trabalham como autônomos, ou em pequenas construtoras. Este público precisa de um serviço de instalação com qualidade e profissionalismo, mas não atrai a atenção de grandes empresas de instalação comercial.

As propostas visão direcionar os esforços para atrair mais clientes deve perfil de demanda emergente com ações acessíveis para a ME, porém corretamente desenvolvida para expressar todo o potencial que a Pratic Pisos já têm para atendê-los.

### 6.2 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

Análises da situação atual da empresa, dividida em ambiente interno da empresa, ambiente externo que afeta diretamente a empresa, incluindo concorrentes e o ambiente dos consumidores.

#### **a) Análise do ambiente interno**

Empresa registrada como Simples Nacional.

Não possui showroom, ou estrutura de atendimento ao público.

Há um galpão onde são guardados os suprimentos.

Os contatos por telefone e e-mail são realizados da casa do dono.

Atualmente não possui site, blog, ou fanpage.

Os contatos são feitos por telefone, e-mail, ou pessoalmemte.

Contabilidade: Serviço terceirizado fixo pago mensalmente.

Comunicação Visual: Serviço terceirizado pago por trabalho.

Compra e controle de estoque: Gerido e executado pelo dono.

Atendimento via telefone e e-mail: Executado pela esposa do dono.

Controle dos agendamentos: Executado pela esposa do dono.

Orçamento, execução, reparos, limpeza, carga e descarga, transporte de material e pessoal: O Dono e um funcionário registrado coordenam equipes separadas que executam estas tarefas com a participação de outros trabalhadores contratados de acordo com a demanda das empreitas.

#### **b) Análise do ambiente do consumidor**

Necessidades do mercado: Profissionais e empresas de pequeno porte não têm uma empresa local com a qualidade desejada disposta a trabalhar em suas pequenas empreitas.

Tendências do mercado: A crise econômica e a onda de faça você mesmo tem diminuído a procura de instalação de piso por clientes B2C. Estes clientes têm optado também por uma alternativa mais barata ao piso de madeira maciça.

#### **c) Análise do ambiente externo**

Impacto sociocultural: Movimentos ecológicos e sustentáveis; Propagação do conceito de faça você mesmo. Busca do endosso de especialistas na internet para justificar uma compra.

Impacto demográfico: Surgimento de novos edifícios em São José dos Pinhais.

Impacto político: Possíveis alterações nas regras de programas populares de habitação.

Impacto tecnológico: Aplicativos e redes sociais aumentando a visibilidade das MEs.

Impacto econômico: Os clientes estão migrando para produtos de menor custo.

Concorrentes: Os principais concorrentes da marca são as outras empresas de instalação da região de Curitiba. São empresas cuja marca têm pouca visibilidade e oferecem serviços com baixa diferenciação para o consumidor final. Além das empresas de instalação que concorrem diretamente com a Pratic, as lojas de departamentos em construção também competem na oferta de produtos. Que são os pisos, mantas, colas, rodapés, e afins.

### **6.3 ANÁLISE SWOT**

Estabelecimento do foco estratégico e da vantagem competitiva com base nas análises das forças e fraquezas da empresa e das oportunidades e das ameaças do entorno da empresa.

**a) Forças**

Mais de 20 anos de experiência em instalação.

Clientes satisfeitos costumam indicar os serviços.

Bom relacionamento com fornecedores.

**b) Fraquezas**

Não possui showroom físico, ou virtual.

Dificuldade em ser encontrado.

Pouca preocupação com a marca.

**c) Oportunidades**

Novas normas de programas sociais de habitação que incluiu a possibilidade de pisos de madeira nos programas de financiamento. Construção de novos edifícios em São José dos Pinhais.

**d) Ameaças**

Substituição do uso de produtos de madeira motivado por questões ecológicas e custo mais elevado. Crescente onda de faça você mesmo.

**e) Estabelecimento de um foco estratégico**

Atender clientes B2C, mas focar nos arquitetos e designer de interior e nas empresas de construção civil.

**f) Estabelecimento das vantagens competitivas**

Utilizar os mais de 20 anos de experiência em instalação e os contatos e indicações que já possui de clientes B2B para conhecer melhor as necessidades e expectativas destes clientes.

**6.4 ESTRATÉGIAS DE MARKETING**

Definição do público-alvo e descrição dos objetivos e metas de marketing, fundamentados na estratégia da empresa (missão, objetivos e metas) e a adequada gestão da marca na rotina da empresa.

**a) A Importância da Marca**

É necessário desenvolver um manual de identidade visual, que contemple o logotipo, suas simplificações, aplicações, tipografia e cores auxiliares. Essas informações devem ser claras e acessíveis sempre que necessária a produção de material de comunicação, seja impresso, ou digital, para a adequada padronização da marca, resultando na efetiva percepção da identidade da Pratic Pisos.

**b) Missão, objetivos e metas da empresa**

**Missão:** Aplicar nossos mais de 20 anos de experiência em instalação de piso de madeira e afins, na prestação de um ótimo serviço profissional comprometida com a qualidade e o respeito.

**Objetivo:** Direcionar o foco do negócio para atender às necessidades dos clientes profissionais.

**Metas:** Curto prazo (6 meses): Ampliar nosso relacionamento com profissionais e empresas de pequeno porte do setor da construção civil na região de Curitiba.

Médio prazo (2 anos): Ser conhecida por pelo menos 90% os profissionais e empresas de pequeno porte do setor da construção civil da região de Curitiba que utilizam o serviço de instalação de piso de madeira e afins.

Longo prazo (5 anos): Ser reconhecida por pelo menos 80% dos profissionais e empresas de pequeno porte do setor da construção civil da região de Curitiba que utilizam o serviço de instalação de piso de madeira e afins, como a melhor opção de qualidade, respeito e experiência.

### **c) Definição de Objetivos e Metas de marketing**

**Objetivo:** Direcionar o foco do negócio para atender às necessidades dos clientes profissionais.

**Metas:** Curto prazo (6 meses): Ampliar o relacionamento com profissionais e empresas de pequeno porte do setor da construção civil na região de Curitiba.

Médio prazo (2 anos): Contatar todos os profissionais e empresas de pequeno porte do setor da construção civil da região de São José dos Pinhais que utilizam o serviço de instalação de piso de madeira e afins.

Longo prazo (5 anos): Ser reconhecida por seus clientes como a melhor opção de qualidade, respeito e experiência no serviço de instalação de pisos da região de Curitiba.

### **d) Mercados-alvo e posicionamento**

A crise econômica dos últimos anos em impulsionado os clientes B2C que utilizam serviços de acabamento consumir menos estes serviços e aderir ao faça você mesmo. Com o aumento no número de pequenos edifícios em São José dos Pinhais, pequenas construtoras e profissionais de arquitetura e design de interiores têm buscado um serviço profissional de qualidade e segurança para atender sua demanda, que é grande para profissionais autônomos e pequena para grandes empresas de instalação.

Com isso, a Pratic pretende direcionar seus esforços no relacionamento com os seus clientes, direcionada a atender estes pequenos profissionais da sua região.

## **6.5 COMPOSTO DE MARKETING**



No contexto do ciclo de vida dos serviços a Pratic está na fase da maturidade. O mercado de instalação de pisos de madeira já gerou grandes lucros para a empresa e o mercado está repleto de concorrentes. Para retomar seus lucros, a oportunidade de crescimento será com a aplicação do mesmo serviço em um novo mercado, atendendo às necessidades dos pequenos profissionais da construção de São José dos Pinhais. Utilizando a ampla experiência e mantendo a qualidade.

A verificação do composto de marketing, conhecido como os 4P's originalmente inclui, produto, preço, praça e promoção, ele aponta os aspectos mais relevantes para as decisões de marketing. Atualmente existem diversas outras propostas que incluem outros elementos, dos quais utilizaremos o elemento pessoa, por sua relevância no desenvolvimento de estratégias de marketing em empresas do setor de serviços.

#### **a) Produto**

Produtos de alta qualidade; Instalação de alta qualidade; Garantia do material e do serviço. A Pratic trabalha com produtos de qualidade reconhecida e oferece garantia sobre seus serviços. Oferecendo segurança aos clientes finais exigentes por meio de contratos que asseguram o serviço de reparo sem custo em caso de problemas com a instalação e reparo com custo no caso de demais motivos. Isso representa redução dos riscos nas relações com os clientes profissionais.

#### **b) Preço**

Venda e prestação de serviço. Utilizando precificação fixa para os clientes finais e para serviços prestados para outras lojas, ou showroom de fábricas, e precificação personalizada em contratos com os profissionais. Com eventuais descontos e promoções vinculadas à políticas de fidelização e indicação.

#### **c) Praça**

Está localizado em São José dos Pinhais e atende a região metropolitana de Curitiba. Deverá construir um escritório simples, com uma recepção e uma sala de reuniões, anexo ao galpão já existente onde são guardados os materiais. Será uma estrutura física para eventuais reuniões com amostras de pisos e outros materiais.

#### **d) Promoção**

Inclusão em redes sociais, sendo o LinkedIn o gerador e disseminador de conteúdo e o Facebook e Pinterest como auxiliares na pulverização deste conteúdo. Cadastro em catálogos de fornecedores da construção civil. Descontos vinculados à indicações.

#### **e) Pessoas**

Manter todos os colaboradores conscientes da missão, objetivo e metas da empresa e da importância da unificação da imagem da marca expressa na boa

apresentação (uniforme e postura). Treinar um colaborador no uso de softwares de gestão para otimizar o controle do fluxo de caixa e cobranças. Ter um profissional da área de marketing para auxiliar no gerenciamento da marca, na implementação, controle e ajuste das ações de marketing, na aplicação de pesquisas, tabulação e análise dos dados e para alimentar as redes sociais e responder aos contatos remotos, via telefone, e-mail e redes sociais.

## 6.6 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE MARKETING

As ações propostas a seguir apresentam as decisões principais para atingir as metas de curto prazo e iniciar os esforços necessários para as de médio e longo prazos, pois foram desenvolvidas para abranger um ano de esforços em marketing.

### **a) Ações**

1. Contratar um profissional de marketing.
2. Imprimir um quadro com a missão da empresa.
3. Ter um quadro mutável para o preenchimento do Business Model Canvas.
4. Construir um local de atendimento com uma recepção e uma sala de reuniões junto ao galpão do depósito.
5. Desenvolver um sistema de seguro contra danos. Por meio de contratos que asseguram o serviço de reparo sem custo em caso de problemas com a instalação e reparo com custo no caso de demais motivos.
6. Incluir nos contratos um campo em que o cliente possa autorizar a utilização de fotografias tiradas na obra pelos próprios instaladores para a divulgação do serviço.
7. Incentivar os instaladores a fotografar as obras (sempre que autorizado).
8. Utilizar a confraternização do fim do ano para disseminar a nova postura da empresa, sua missão, objetivo e metas.
9. Treinar um colaborador no uso de softwares de gestão para otimizar o controle do fluxo de caixa e cobranças.
10. Cadastrar em catálogos de fornecedores da construção civil.
11. Desvincular as redes sociais dos donos da Pratic Pisos.
12. Inclusão em redes sociais, sendo o LinkedIn o gerador e disseminador de conteúdo e o Facebook e Pinterest como auxiliares na pulverização deste conteúdo.
13. Adoção de programa de bonificação aos clientes por indicação e recomendação no LinkedIn.

14. Realizar ações de telemarketing ativo para apresentar a empresa e coletar contatos válidos.

15. Compra de mailing. Montagem de lista própria.

16. Desenvolvimento e distribuição de mala direta online.

## 6.7 AVALIAÇÃO E CONTROLE

A utilização do calendário de ações a seguir servirá como guia para a realização das tarefas no período certo, indicando o responsável pela execução, o custo estimado e o impacto esperado, além do preenchimento posterior do custo real e impacto real.

QUADRO 7 – CALENDÁRIO ANUAL DE AÇÕES

Ação	Responsável	Custo est.	Impacto esp.	Data de início	Data do fim	Custo real	Impacto real
1. Contratar um profissional de marketing.							
2. Quadro missão da empresa							
3. Quadro Canvas							
4. Local de atendimento							
5. Sistema de seguro contra danos.							
6. Autorização para fotos							
7. Lembrar de fotografar							
8. Disseminar nova postura da Pratic							
9. Treinar o uso do software de gestão							
10. Cadastrar a Pratic como fornecedora							
11. Desvincular das redes sociais dos donos							
12. a) Entrar no linkedin							
12. b) Entrar no Facebook							
12. c) Entrar no Pinterest							
13. Bonus por indicação							
14. Telemarketing ativo							
15. a) Montagem de mailing próprio							
15. b) Compra de mailing							
16. a) Desenvolvimento de mala direta online							
16. b) Distribuição de mala direta online							

FONTE: AUTOR

Antes de implantar cada uma das ações programadas, deve-se observar se nenhum novo fator ambiental interno ou externo mudou o cenário, para realizar o ajuste necessário, ou ainda cancelar a ação.

Após a implementação de cada ação, deve-se preencher o campo do custo e impacto real, para verificar a efetividade da ação.

## 7 CONCLUSÃO

O estudo pretendia demonstrar a necessidade da estratégia de marketing para nortear as ações do cotidiano de uma microempresa e mantê-las coesas dentro do foco determinado, que na empresa utilizada como base, uma empresa de instalação de piso de madeira de São José dos Pinhais, era a penetração no mercado B2B.

Sob a ótica do ciclo de vida de um produto/serviço, a empresa está no fim da etapa de maturidade de seus serviços. Com o mercado saturado de concorrentes e um contexto econômico desfavorável, a falta de um profissional de marketing torna-se mais evidente, pois a determinação do dono da empresa de prestar um ótimo serviço e até a atitude de firmar parcerias com fabricantes de pisos para gerar novos trabalhos demonstram não ser mais suficientes para evitar o declínio eminente.

Percebeu-se que embora a microempresa tente implementar ações de marketing, a falta de um direcionamento estratégico para o negócio, a falta de um embasamento estratégico para as ações de marketing e a pouca importância atribuída ao correto uso dos elementos da marca, dificultavam a aproximação de clientes B2B. Os problemas da empresa selecionada, assim como de diversas outras microempresas, estão relacionadas à resistência em delegar o desenvolvimento das atividades de marketing a um profissional qualificado, quando este recurso não está disponível internamente.

O plano de marketing desenvolvido inclui informações sobre a formulação das estratégias de marketing e um calendário com ações para serem implementadas por um ano. Com este calendário, o dono pode facilmente supervisionar o que está sendo feito pelo profissional de marketing, controlar os gastos, verificar o impacto de cada ação e avaliar o custo-benefício.

Muitos microempresários acreditam que a interferência de um profissional de marketing deva resultar em ações revolucionárias, milagrosas e até enganosas, mas é parte da responsabilidade do profissional de marketing desmistificar essa visão.

Mais que milagres dispendiosos, o que o marketing tem a oferecer a empresas como a Pratic é justamente um meio de canalizar os esforços para o que for mais rentável, de aproveitar as vantagens competitivas reais, de buscar meios viáveis e até de evitar o desperdício de tempo e dinheiro com investimentos errados em comunicação.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE; ARIEL. **Guia básico para instalação de pisos de madeira**. 2 ed. Piracicaba: ANPM, 2015.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- DIAS, SR. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DRUCKER, PF. **The practice of management**. New York: Harper & Row, 1954.
- ECOPEX. **A verdadeira madeira de lei: madeira plástica**. Disponível em: <<http://www.ecopex.com.br/madeira-plastica/>>. Acesso em 21 set. 2017.
- FERRELL, OC; HARTLINE, MD. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Cengage Learning, c2005.
- IBÁ. **Guia do instalador de piso laminado**. Disponível em: <[http://iba.org/images/shared/Biblioteca/guia\\_instalador\\_piso.pdf](http://iba.org/images/shared/Biblioteca/guia_instalador_piso.pdf)>. Acesso em 21 set. 2017.
- IBÁ; TESIS. **Manual de uso e manutenção de pisos laminados**. 2015. Disponível em: <<http://iba.org/images/shared/destaque/manual-pisos-laminados.pdf>>. Acesso em 21 set. 2017.
- IBGE. **Pesquisa anual da indústria da construção: PAIC 2015**. Brasil: IBGE, 2017. Disponível em: <<https://censo2010.ibge.gov.br/2013-agencia-de-noticias/releases/10334-release-paic.html>>. Acesso em 04 out. 2017.
- ITAFLOOR; PERSIFILM. **Informativo Técnico e Manual de Instruções Itafloor Piso Vinílico PVC**. 2013. Disponível em: <<http://www.persifilm.com.br/site/wp-content/uploads/2013/04/Manual-T%C3%A9cnico-e-de-Instala%C3%A7%C3%A3o-Itafloor.pdf>>. Acesso em 21 set. 2017.
- KOTLER, P.; KELLER, KL. **Administração de Marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, c2013.
- MARTINS, JR. **Branding: um manual para você criar gerenciar e avaliar marcas**. São Paulo: Global Brands, 2006.
- MARTINS, JR. **Grandes marcas grandes negócios: como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora**. 2. ed. São Paulo: Global Brands, 2005.
- MAXIMINIANO, ACA. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OSTERWALDER, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios.: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Alta Books, 2011.
- SEBRAE. **A Evolução das microempresas e empresas de pequeno porte 2009 a 2012**. Série Estudos e Pesquisas. SEBRAE, 2014. Disponível

em:<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/\\$File/5175.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/800d694ed9159de5501bef0f61131ad4/$File/5175.pdf)>. Acesso em 04 out. 2017.

SEBRAE. **Cenários e projeções estratégicas**. SEBRAE SIM, 2016. Disponível em:<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/06c6fd6c070c9fc2128072f868de06cb/\\$File/7531.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/06c6fd6c070c9fc2128072f868de06cb/$File/7531.pdf)>. Acesso em 04 out. 2017.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de marketing**. Minas Gerais: SEBRAE de Minas Gerais, 2005.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE NA e SEBRAE MG, 2013.

SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios**: um caminho para criar, recriar e inovar em modelos de negócios. Brasília: SEBRAE – UEC, 2013.

SENAI. **Panorama Industrial do Paraná** / Michelli Gonçalves Stumm (org.); Raquel Valença; Marília de Souza... [et al.]. Sistema Fiep: Curitiba, 2016. Disponível em:<[http://www.fiepr.org.br/observatorios/uploadAddress/Paranorama\\_Industrial\\_do\\_Parana\[70303\].pdf](http://www.fiepr.org.br/observatorios/uploadAddress/Paranorama_Industrial_do_Parana[70303].pdf)>. Acesso em 04 out. 2017.

STONER, JAF; FREEMAN RE. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.