

# **Diagnóstico Empresarial a Partir das Técnicas Contidas na Proposta de um Plano de Marketing para a Empresa Andrade Veículos como Estratégia de Melhoria Competitiva**

**Aline Gonçalves Monteiro**  
**alinemonteiro.adm@gmail.com**  
**FACI**

**Oswaldo Gomes de Souza Junior**  
**oswaldmgdr011@gmail.com**  
**FACI**

**Gilberto Wiesenhutter**  
**gilberto.aw@gmail.com**  
**FACI**

**Melissa Melo Moraes**  
**melissammoraes@hotmail.com**  
**FACI**

**Rinaldo Ribeiro Moraes**  
**rinaldomoraes@yahoo.com.br**  
**ESTÁCIO-FAP**

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo apresentar uma proposta de Plano de Marketing para a empresa Andrade Veículos. O plano de marketing permite a empresa melhores condições de administrar seus negócios caracterizando-se como elemento fundamental alinhado as diretrizes do plano estratégico da empresa e possibilita que ela minimize os riscos relativos ao seu negócio e desenvolva ações que serão importantes para o estabelecimento de vantagens competitivas contribuindo para o provável aumento da participação de mercado e de seus lucros. A metodologia adota na primeira etapa da pesquisa foi de caráter exploratório. O modelo desenvolvido por Las Casas foi selecionado pela autora e adaptado como referencial para o modelo do plano de marketing proposto a Andrade Veículos. A segunda etapa se baseia no estudo de caso com análise de dados advindos de roteiro de entrevista com os sócios-proprietários da empresa pesquisada. Verificou-se que é possível a geração de vantagem competitiva sustentável por intermédio do plano de marketing, visto que ele possibilita o conhecimento do ambiente no qual a empresa está inserida propondo ações estratégicas que transformem suas necessidades em oportunidades de negócios.

**Palavras Chave:** Planejamento - Plano de Marketing - Estratégico - -



## 1. INTRODUÇÃO

Planejar é uma das tarefas mais importantes para um profissional que esteja alinhado às constantes mudanças do mercado, por esse motivo um plano corporativo pode ser responsável pelo sucesso ou pelo fracasso de uma empresa. O plano de marketing é o componente fundamental do plano estratégico, haja vista que ele identifica as oportunidades de negócios mais promissoras para a organização e defini como penetrar, conquistar e manter posições em mercados altamente competitivos. Sua elaboração deverá estar em perfeita sintonia com os objetivos estabelecidos, dessa forma o planejador de marketing não deve elaborar seu plano sem considerar as demais áreas e funções da empresa

Na maioria das micro e pequenas empresas pode-se constatar que não existe um planejamento formal que norteie sua direção. O gestor tem idéia do caminho a ser trilhado e de onde pretende chegar, porém, não há formalização em um planejamento. Com a ampliação da concorrência e a nova realidade enfrentada por estas pequenas empresas, o uso do Plano de Marketing, alinhado ao plano estratégico da empresa, passa a ser fundamental como forma de diferenciação e obtenção de vantagens competitivas, haja vista que na atual conjuntura mercadológica, ter uma orientação voltada para o marketing, atendendo as necessidades e desejos dos clientes antes de seus concorrentes e de forma que seus produtos se tornem mais atrativos passou a ser a principal estratégia ser seguida por uma empresa. Considerando esses intervenientes, emerge a necessidade de se responder ao seguinte questionamento: a aplicação de um plano de marketing para micro empresa Andrade Veículos pode melhorar sua competitividade?

Este artigo tem como objetivo geral apresentar uma proposta de Plano de Marketing para a empresa Andrade Veículos. E como objetivos específicos: analisar o ambiente interno e externo da empresa; apresentar as etapas de elaboração de um plano de marketing; apresentar um plano de marketing para a empresa Andrade Veículos e analisar como o plano de marketing proposto pode melhorar a competitividade da empresa.

A pesquisa justifica-se pelo fato de para se diferenciar da concorrência se faz necessário muito mais que bons produtos e serviço de excelência, o administrador da micro e pequena empresa (ME) deve procurar desenvolver estratégias de marketing que gerem vantagem competitiva, ou seja, capacidades valiosas, raras e difíceis de imitar. Para tanto, deve se valer de informações detalhadas sobre a demanda, os clientes, os pontos fortes e fracos de sua empresa e principalmente da concorrência.

Nesse contexto, o estudo pode ser considerado de essencial importância tanto para a empresa objeto de estudo por ter a finalidade de propor um plano de marketing com o intuito de colaborar com a redução de sua vulnerabilidade no mercado diante da ação de seus concorrentes possibilitando se diferenciar de alguma forma quanto para a área acadêmica pela possibilidade de oferecer uma contribuição a um ramo ainda pouco estudado voltado para utilização do planejamento de marketing para micro e pequenas empresas (ME) bem como sua importância e influência como estratégia de melhoria competitiva.

Para melhor compreensão da pesquisa, o presente trabalho está estruturado da seguinte forma: Introdução, Referencial Teórico tratando dos assuntos de Planejamento Estratégico e sua relação com o Planejamento de Marketing e os conceitos e importância do Plano de Marketing, bem como seu conteúdo. Em seguida é apresentada a metodologia, caracterização da organização pesquisada, análise dos resultados, a apresentação do plano de marketing proposto á ela e as considerações finais.

## 2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



O planejamento é a primeira e mais importante função administrativa por ser ela a base para as demais funções e parte do princípio da determinação do por que e o que precisa ser feito, por quem e quando cumprir atribuições, como e quanto assumir responsabilidades.

Ele pode ser caracterizado em três dimensões: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: envolve toda a empresa; PLANEJAMENTO TÁTICO: corresponde a cada função da empresa; PLANEJAMENTO OPERACIONAL: corresponde ao plano detalhado de cada divisão da empresa. Para Las Casas (2007), o planejamento pode ocorrer de maneira informal, quando não há nenhuma metodologia específica implementada para sua realização, ou formal que para sua elaboração há necessidade do domínio de certas técnicas e conceitos que levam a melhores resultados.

O planejamento estratégico começa quando a administração usa informações sobre o ambiente externo e os pontos fortes e fracos da própria empresa para desenvolver uma visão de longo prazo – a missão. A partir dessa análise torna-se possível a especificação de como realizar essa missão, caracterizando o processo que envolve a criação de uma declaração de missão, objetivos organizacionais, estratégias organizacionais e um plano de portfólio organizacional que descreva as relações entre os vários produtos e linhas de produtos. Juntos esses elementos formam o plano estratégico da organização. (CHURCHILL E PETER, 2000). A missão de uma organização é seu propósito, sua razão de ser. Ela responde as perguntas: por que a organização existe? Qual é o seu propósito e qual ele deveria ser? Uma declaração de missão formal permite à empresa desenvolver objetivos organizacionais claros, que descrevem os resultados pretendidos com a realização dessa missão. Como parte integrante do planejamento estratégico a empresa precisa avaliar o seu ambiente e fazer uma análise completa de sua situação. Uma maneira de conduzir essa avaliação é a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*), com a qual se avalia os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças referentes à empresa, conforme mostra a figura 1.

<b>PONTOS FORTES</b> Habilidades internas que podem ajudar a empresa a atingir seus objetivos.	<b>PONTOS FRACOS</b> Limitações internas que podem afetar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos.
<b>OPORTUNIDADES</b> Fatores externos que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor.	<b>AMEAÇAS</b> Tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho da empresa.

Fonte: Kotler e Armstrong (2007, p. 44)

Figura 1. Análise SWOT

A visão conjunta e integrada dos componentes dos pontos fortes e fracos da empresa com as oportunidades e ameaças permite identificar um conjunto de medidas estratégicas que possibilitem apontar as características organizacionais que ofereçam mais valor aos seus clientes e os aspectos que ela se encontra em desvantagem perante seus concorrentes, bem como avaliar o impacto, positivo ou negativo, dos fatores relativos a oportunidades e ameaças sobre o desempenho da empresa.

Depois de analisar o conjunto de opções estratégicas que a organização pode explorar (análise SWOT) o próximo passo é definir como ela deve competir para conseguir alcançar uma posição de superioridade em relação aos seus concorrentes. Nesse sentido, a essência da formulação estratégica competitiva está em relacionar a empresa com seu ambiente, para isso cinco forças principais permitem que se perceba e aponte os fatores críticos para a concorrência na indústria, influenciando o nível de competição e seu potencial de lucratividade, são elas: novos entrantes, concorrentes, substitutos, fornecedores e clientes - conforme mostra a figura 2. Essas cinco forças competitivas atuam como instrumento para

avaliar os fatores mais suscetíveis de estímulo à concorrência e sugerem formas pelas quais os agentes da indústria – empresas existentes, fornecedores e compradores – poderiam tentar alterar o equilíbrio do poder e melhorar sua posição competitiva. (HOOLEY, et al., 2011, p. 56).

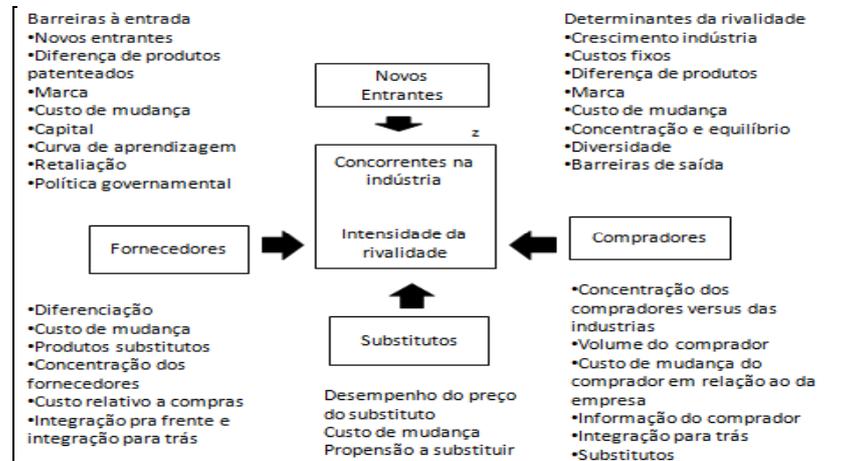


Figura 2. As cinco forças competitivas de Porter

De acordo com Porter (1989), a partir da análise dessas forças competitivas que moldam a estratégia adotada pela empresa é possível que seja destacado os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa, além de motivar o posicionamento da empresa em seu setor, revelar as áreas nas quais as mudanças estratégicas podem gerar maiores retornos e destacar os locais em que as tendências do setor prometem ter maior importância, seja como oportunidade ou como ameaça. Os fatores influenciadores de cada força competitiva atuam como componentes de direção para a formulação estratégica das vantagens competitivas sustentáveis da empresa. Para o autor, a combinação entre dois tipos básicos de vantagem competitiva e o escopo de atividade da empresa define três estratégias competitivas: diferenciação, liderança em custos e foco, sendo o foco baseado em custo ou diferenciação.

No que tange a vantagem competitiva trata-se de uma competência exclusiva da empresa, que não pode ser copiada por seus concorrentes e que gera uma posição de mercado superior e duradora. Ela é resultado da capacidade da empresa em criar valor para o cliente e para os *stakeholders* (os diversos públicos interessados ou direta/indiretamente pelas ações dela.) Nesse contexto, se apresenta um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva, o modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização). A figura 3 mostra as quatro questões a serem levantadas sobre como um recurso ou uma capacidade pode determinar o potencial competitivo.

Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização
O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça?	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Adaptado de BARNEY (2007)

Figura 3. Modelo VRIO

Enquanto as cinco forças de Porter se baseiam na análise externa à empresa - defendendo as vantagens de se analisar o mercado e se adaptar a ele - o modelo VRIO considera



o ambiente interno da organização – enfatizando as características da rentabilidade dos recursos e capacidades. O significa dizer que: quanto maior a taxa de mudança no ambiente externo da empresa, mais ela deve procurar basear sua estratégia de longo prazo em seus recursos e capacidades internos em vez de baseá-la em um foco de mercado externo. Hooley (apud GRANT 1995).

## 2.1. O PLANEJAMENTO DE MARKETING E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico e o planejamento estratégico de marketing compartilham muitas atividades, embora o planejamento estratégico seja mais amplo e cubra todas as atividades da empresa. É de essencial importância que a orientação de marketing permeie toda a organização, no entanto o plano estratégico de marketing caracteriza-se como apenas um de muitos outros planos que irão compor o plano estratégico da organização.

Para (KOTLER E ARMSTRONG, 2007, p. 44):

Por meio do planejamento estratégico, a empresa decide o que fazer com cada unidade de negócios. O planejamento de marketing implica decidir quais estratégias de marketing ajudarão a empresa a atingir seus objetivos estratégicos gerais. É necessário um plano de marketing detalhado para cada negócio, produto ou marca.

Nesse sentido, a empresa inicia seu processo de planejamento estratégico definindo seu propósito geral e sua missão, a qual se transforma em objetivos que nortearão a empresa. Em seguida tem-se a decisão do portfólio de negócios e produtos para que finalmente cada unidade de negócio desenvolva planos de marketing em conjunto com outros planos departamentais detalhados que apoiem o plano geral da empresa. Assim, o planejamento de marketing ocorre nos níveis das unidades de negócios, produto e mercado e apóia o planejamento estratégico da empresa com planos mais detalhados para oportunidades de marketing específicas. No planejamento estratégico corporativo e em nível de divisão ocorre o estabelecimento da missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura na qual a divisão e as unidades de negócios preparam seus planos. Já no âmbito do planejamento estratégico de unidades de negócio propõem-se definir a missão específica dentro da missão corporativa, a avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (análise SWOT), além do estabelecimento de metas – descrição dos objetivos da unidade em termos de prazo e magnitude – que, na maioria dos casos incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação. Por fim no planejamento estratégico de produto surge a necessidade de desenvolver o plano de marketing para atingir as metas

Segundo Las Casas (2007, pg. 36) convém mencionar as diferenças conceituais básicas existentes entre o planejamento de marketing e o plano de marketing propriamente dito:

O planejamento de marketing é o processo que considera uma série de etapas desde o estabelecimento de objetivos até a escolha das estratégias para determinado momento. O plano de marketing é o resultado final desse procedimento ou sua materialização. O plano formal de marketing é o documento escrito que contém todas as informações e estratégias planejadas. O planejamento, nesse sentido, é o trabalho de análise e escolha não só das alternativas, como também dos objetivos da organização e dos programas de marketing, ou seja, é um processo mental. O plano, como dito, é a materialização da idéia à comunicação escrita.

Estratégia de marketing é a ação integrada e coordenada de todas as ferramentas de marketing a serem utilizadas para alcançar objetivos específicos de vendas dentro de prazos estabelecidos. Os passos da ação são as táticas. Os planos de marketing contêm detalhes da operação, o intervalo de tempo para os eventos e quem será responsável.

Já na visão de Kotler e Armstrong (2007), a estratégia de marketing segue a idéia de criação de valor para o cliente e a construção de relacionamentos lucrativos e fortes com o



ele, definindo-a como: “a lógica de marketing por meio da qual a empresa espera criar esse valor para o cliente e alcançar seus objetivos lucrativos”. Elas podem ser:

- ✓ Estratégias defensivas: desenvolvidas para prevenir a perda dos clientes existentes.
- ✓ Estratégias de desenvolvimento: idealizadas para oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de produtos e serviços.
- ✓ Estratégias de ataque: desenvolvidas para gerar negócios por meio de novos clientes.

A estratégia utilizada pela empresa irá depender do tipo de posicionamento ou até mesmo do momento de mercado, podendo a organização fazer uso de estratégias diferentes para produtos distintos facilitando o aumento de sua rentabilidade e proporcionando mais valor aos seus clientes.

## 2.2. O PLANO DE MARKETING

Uma das peças-chave para o planejamento da empresa é o plano de marketing, pois identifica as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e defini como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É um documento escrito que resume as informações do mercado para determinado segmento e indica as ações do planejamento da empresa para um período específico. Westwood (1996) definiu o plano de marketing como “uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do “marketing mix” num plano de ação coordenado-explicando quem fará o quê, quando, onde e como, para alcançar os objetivos estabelecidos”.

O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda a relação produto/mercado que, em conjunto com outros planos táticos, forma o plano estratégico. (LAS CASAS, 2007, p. 18)

O plano é composto por diversos subplanos, que são chamados planos operacionais (plano de vendas, propaganda, merchandising) e tem cada um sua função específica para atingir os objetivos da organização. Dessa forma o plano de marketing está intrinsecamente ligado aos objetivos de longo prazo da empresa e não deve ser estruturado sem considerar as demais partes da mesma, além disso, os planos operacionais devem estipular os detalhes das atividades que foram delineadas na estratégia de marketing.

De acordo com o SEBRAE o plano é uma ferramenta de gestão que deve ser regulamente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se as suas constantes mudanças e identificando tendências.

O plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. Um bom plano não valida uma idéia de marketing, mas uma boa idéia de marketing é validada por um bom plano. (LAS CASAS, 2007)

Ele pode ser usado como um roteiro, como um relatório e como um documento de persuasão. A função de roteiro corresponde ao uso mais fundamental do plano, pois fornece objetivos específicos a serem atingidos e as diretrizes para alcançá-los, ou seja, a descrição do que precisa ser feito, quando e que recursos utilizar. Além disso, possibilita a orientação da empresa perante a ação da concorrência. Como relatório, desempenha a função informativa, pois atua como ferramenta de coordenação das ações da empresa, informando sobre a situação mercado e podendo ser utilizado como um registro histórico. Já na função de ferramenta de persuasão, atua junto às pessoas orientando-as para os objetivos da empresa.

Cada empresa tem plano de marketing elaborado conforme suas necessidades - um único plano pode considerar todo o portfólio de produtos da organização, enquanto outros,



cada linha de produtos ou uma marca separadamente. Alguns planos podem se concentrar na distribuição do produto, enquanto outros enfatizam a promoção. E mesmos os planos feitos para a mesma empresa podem variar, em exercícios diferentes, para atender as necessidades da empresa em períodos distintos. O comum a todos os bons planos de marketing é que eles identificam e analisam as condições de mercado básicas e o setor em que a empresa atua, focalizam claramente seus esforços em prioridades que agregam valor a empresa e fornecem detalhes suficientes para poderem ser implementados e avaliados.

O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (SEBRAE-MG) publicou em 2005 um manual de elaboração de um plano de marketing muito utilizado pelas empresas de pequeno porte, que nunca tiveram um plano e buscam orientações iniciais, bem como empreendedores que estão desenvolvendo seu plano de negócios.

Muitos autores afirmam em suas publicações [Churchill e Peter (2000); Las Casas (2007); Costa (2003); Vyakarnam e Leprard (1996)] que a preparação do plano de marketing para gerentes e proprietários de pequenas empresas pode parecer demasiadamente formal e demorada, todavia esses profissionais tendem a passar mais tempo corrigindo problemas do que teriam gastado criando um plano de marketing. No caso de uma pequena empresa o plano de marketing pode abranger as atividades de marketing da empresa como um todo, diferentemente de uma grande empresa que geralmente é específico para um determinado produto ou linha de produtos. Considerando essa questão, Westwood (1996) classifica os planos de marketing de acordo com suas várias configurações. Segundo o ele, os planos podem ser básicos, completos e históricos. Para estabelecer as diferenças entre eles, são mencionados na figura 5 os tópicos que devem constar nesses tipos de planos.

	PC	PB	PH
• Sumário	X	X	X
• Introdução	X	X	X
• Síntese	X	X	X
• Análise da situação: suposições	X	X	X
Vendas (histórico e orçamento)	X	X	X
Revisão de mercados estratégicos	X	X	X
Revisão dos produtos-chaves	X	X	X
Revisão das áreas-chaves de vendas	X	X	X
• Objetivos de marketing	X	X	O
• Estratégias de marketing	X	X	O
• Prazos, custos, responsabilidades	X	X	O
• Promoção de vendas	X	X	O
• Orçamentos	X	O	O
• Demonstrativos de resultados	X	O	O
• Controles	X	X	O
• Processo de atualização	X	X	O

Fonte: Westwood (1991)

Figura 5. Tipos de plano de marketing

Nota: PB= Plano básico  
PC= Plano Completo  
PH= Plano Histórico

Segundo o autor, o plano completo é o plano global da empresa, enquanto o plano básico refere-se a mercados delimitados e/ou a empresas que comercializam apenas um produto. Nesse caso, seriam excluídos do plano orçamento e demonstrativos de resultados. O plano histórico é uma avaliação da posição atual da empresa. Pode ser usado como a primeira etapa da preparação de um plano de marketing, ou então preparado para uma série de produtos diferentes no sentido de avaliar qual tem o maior potencial de crescimento.



Entretanto, Las Casas (2007, p. 38) afirma que essas configurações não se esgotam em si. Para as pequenas empresas os planos devem ser mais objetivos, por esse motivo apresenta uma metodologia mais simplificada podendo servir como base para o planejamento da micro e pequena empresa ou então como passo inicial para o planejamento dos empresários de grandes empresas. Essa metodologia é denominada pelo autor como “roteiro simplificado para um plano de marketing” e contempla:

1. Análise ambiental: oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos.
2. Objetivos: qualitativos e quantitativos
3. Estratégias de marketing: público alvo, posicionamento, estratégia do composto de marketing (preço, praça, distribuição e promoção)
4. Plano de ação
5. Projeção de vendas e lucros

Essas etapas serão detalhadas para melhor definição de suas características.

### **3 METODOLOGIA**

Como modelo de pesquisa adotou-se o modelo exploratório que de acordo com Malhotra (2011, p. 57), busca “explorar ou examinar um problema ou situação para se obter conhecimento e compreensão.” Em conformidade com o exposto por Gil (2002) a pesquisa exploratória quanto aos objetivos visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e possibilitar maiores informações sobre determinado assunto. No caso do estudo em questão os atributos que se referem à construção de um plano de marketing. Já quanto aos procedimentos técnicos, definiu-se como pesquisa de campo que é utilizada com o propósito de conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar.

Trata-se de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo com o intuito de compor a proposta de plano de marketing para empresa, bem como pesquisa de campo com vistas a analisar o ambiente mercadológico do segmento em que a empresa se encontra de modo a se obter o conhecimento das principais características concorrenciais, isto é, como são comercializados os produtos, quais os diferenciais, preços praticados, estratégias de distribuição, vendas e comunicação e outras informações relevantes.

#### **3.1. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Primeiramente procedeu-se a análise dos dados secundários tanto internos (gerados dentro da organização) quanto externos (gerados por fontes fora da organização) de modo a diagnosticar o ambiente mercadológico vivenciado pela empresa objeto de estudo. Esses dados foram coletados por meio da revisão bibliográfica em livros e artigos, consulta em sites especializados no assunto, como SEBRAE; FENAUUTO; FENABRAVE (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores) e ASSOVEPA tornando-se possível a identificação da situação do segmento foco de estudo, a partir de informações sobre a concorrência, tendências e evolução do mercado.

Na segunda etapa da pesquisa, elaborou-se um estudo de caso de modo a descrever de maneira mais apropriada o contexto de desenvolvimento do plano de marketing proposto, haja vista que segundo Yin (2001), “o estudo de caso consiste do estudo profundo e exaustivo da empresa, de maneira que se permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Por se tratar de um estudo de caso com caráter qualitativo baseou-se, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), na observação direta intensiva das atividades e características do universo da pesquisa - caracterizado pela empresa objeto do estudo. Posteriormente foi realizada, em conformidade com o exposto por Andrade (2010, p. 132), uma entrevista não



padronizada, consiste em uma conversa informal que proporciona maior liberdade para o informante, do tipo focalizada que utiliza um roteiro (apresentado no Apêndice A) com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa, de modo a orientar o entrevistador. A entrevista teve como amostra os dois sócios proprietários da Andrade Veículos, por serem eles os principais responsáveis pelas estratégias da empresa. Concomitantemente, realizou-se uma pesquisa de campo do tipo cliente oculto, conforme adotado em Samara e Barros (1994), em três concorrentes selecionados aleatoriamente, permitindo uma análise comparativa com o objetivo de propor ações de melhoria para o negócio da empresa. Essa abordagem está em concordância com a amostra não probabilística de acessibilidade destacada por Vergara (2009, pg. 46), a qual afirma está longe de qualquer procedimento estatístico, onde são selecionados elementos pela facilidade de acesso a eles.

O plano de marketing proposto à empresa baseou-se nos atributos do modelo evidenciado por Las Casas (2006) sofrendo algumas poucas alterações para melhor adequação as características da empresa Andrade Veículos.

### 3.2. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O critério qualitativo foi utilizado para análise e interpretação dos dados da entrevista e estudo de caso, sendo analisados de maneira interpretativa propiciando a melhor caracterização das informações referentes ao desenvolvimento do plano de marketing proposto para a empresa. Através da pesquisa de campo, tipo cliente oculto, realizada no campo de observação da pesquisa (avenida senador lemos) selecionou-se três empresas aleatoriamente para análise de aspectos como: aparência e design da loja, qualidade no atendimento prestado, disponibilidade e variedade de produtos oferecidos, conveniência da localização e comunicação utilizada pela empresa para ser conhecida pelos consumidores.

De maneira a estruturar o plano de marketing para a empresa apresenta-se a análise concorrencial, acima citada, por meio de um quadro comparativo entre a empresa e a concorrência, da mesma forma descreve-se um quadro dos principais pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da empresa, evidenciadas a partir da análise de mercado, concorrência e atributos internos da empresa, bem como as estratégias de marketing e o plano de ação que possibilite atingir o objetivo de marketing proposto.

Por se tratar de pesquisa exploratória pode – se destacar como principal limitação da pesquisa uma das características deste tipo de estudo, ou seja, os resultados obtidos não podem ser generalizados para outras empresas, ficando restrita apenas a Andrade Veículos. No entanto, o modelo do plano, a elaboração de suas várias etapas e as informações de cada uma delas, podem ser utilizadas como modelo para outras pequenas empresas, ou ainda, como proposto por Las Casas (2007) “destina-se também a empresários das empresas maiores, que não sejam experientes ou que estejam fazendo um plano pela primeira vez”.

Além de que, outro fator limitante demonstrou-se na inexperiência da pesquisadora diante de trabalhos acadêmicos deste porte, interferindo de alguma forma na profundidade da entrevistas, estudo de caso, cliente oculto e possivelmente na coleta de dados e análise destes.

## 4 ESTUDO DE CASO

A empresa Andrade veículos no decorrer de sua experiência no mercado de veículos novos e seminovos de Belém têm apresentado considerável crescimento na participação de mercado – constatado principalmente pelo aumento no percentual das vendas - e reconhecimento de sua marca, posicionando-se como empresa que oferece produtos e serviços de qualidade. No entanto, percebe-se que a empresa não tem nenhum planejamento



de marketing estruturado que possibilite manter ou, ainda melhor, alavancar seus resultados. Dessa forma, emerge a necessidade de alinhá-la a realidade dinâmica do mercado em que as variáveis econômicas, concorrenciais, e os consumidores se alteram de maneira muito rápida e o planejamento, que possibilite fazer as adaptações necessárias à competitividade da empresa, torna-se essencial. Portanto, a primeira etapa para o planejamento de marketing é estruturar um plano de marketing que auxilie as atividades da empresa e dissemine as informações relativas às ações e estratégias a serem efetivadas para a melhoria do marketing na empresa.

#### 4.1. A EMPRESA

A empresa Andrade veículos atua no segmento de veículos novos e seminovos do mercado de Belém há cinco anos ofertando além da venda de veículos serviços como: compra, consignação, e intermediação. Atualmente constitui-se como micro empresa (em razão de seu faturamento e número de funcionários) de âmbito familiar e conta com cinco funcionários, sendo dois sócios-proprietários, com funções bem definidas (Administrativo e Manutenção e compras), dois vendedores e um auxiliar administrativo. Desde o início de suas atividades localiza-se na avenida senador lemos, a qual pelo que se pode constatar atua como principal ponto de referência do segmento de veículos novos e seminovos da grande Belém.

A idéia de montar o negócio próprio surgiu da larga experiência da família no setor, são mais de trinta e três anos de atuação no mercado começando pela primeira empresa da família denominada Autos Santos do Dumont que tinha como proprietário o patriarca da família, o Sr. Alberto Pinto Vieira. A referida empresa teve suas atividades encerradas com o falecimento do proprietário e os funcionários, Srs. Everton Andrade e Roberto Andrade (atualmente proprietários da Andrade Veículos) optaram por atuar em outras organizações, sempre na área de veículos, no entanto decidiram empreender constituindo a empresa, mesmo com receio dos negócios não darem certo, aproveitaram a oportunidade do mercado em expansão e a experiência no ramo de atuação.

Atualmente, a empresa apresenta-se focada no aumento da participação de mercado, fato decorrente da utilização de serviços de sites específicos de divulgação de marca, modelos e preços de veículos (BEMIX, WEBMOTORS ICARROS) e por meio de investimentos que proporcionam maior qualidade de produtos e atendimento ao público, como manutenção e reparos de veículos; design da loja, estacionamento e facilidade de compra (participação em feiras promovidas por instituições financeiras com preços e juros diferenciados). Como norteadores da empresa tem-se: MISSÃO: “Com o trabalho e o espírito de servir fazer as pessoas felizes.”; VISÃO: “Ser a maior e mais lucrativa empresa do setor de veículos.”; VALORES: Qualidade do produto e do atendimento aos clientes; transparência nos negócios e valorização da marca da empresa.

A empresa não possui objetivos e metas estabelecidas de maneira formal, trabalha conforme a orientação que o mercado sugere, fato este que demonstra a necessidade de um planejamento para a empresa, recentemente alterou seu contrato social estando atualmente apta a atuar em outros nichos de mercado, conforme evidenciado na entrevista adiante. Quanto às ações de promoção e divulgação não há muita criteriosidade, sendo necessário um orçamento que atenda as necessidades da empresa.

#### 4.2. ANÁLISE DAS RESPOSTAS À ENTREVISTA

A análise das repostas dos sócios proprietários às entrevistas demonstra o uso do marketing na empresa: como se estrutura o mix de marketing, quais ações são utilizadas para manter a empresa competitiva no mercado no que se refere à divulgação e atributos de valor para o cliente, além do quadro situacional relativo ao ambiente interno e externo á empresa.



Constatou-se que os sócios proprietários consideram o marketing importante para os negócios da empresa, apesar de não fazerem uso dele de maneira planejada, acreditam que divulgação e reforço de marca são fundamentais para aumentar a participação no mercado, manter-se competitivo e sustentar as margens de vendas. Utilizam sites na internet, participam de feirões de venda de automóveis com facilidades de financiamento, fornecem acessórios (chaveiros, suportes, placas etc.) e trabalham o layout da loja como forma de agregar valor aos clientes. Acreditam que o bom atendimento e a qualidade dos produtos e serviços ofertados são essenciais para a fidelização e/ou retenção dos clientes e que o comprometimento dos funcionários e fazer aquilo que consideram saber fazer são os atributos que os levam a busca de melhorias contínuas para seus clientes, produtos e empresa.

Os concorrentes da Andrade Veículos são as lojas de novos e seminovos que estão aos arredores da empresa, seu público alvo não é bem segmentado devido à oferta de vários tipos de carros, dos mais variados preços e marcas. No entanto, pode-se dizer que por trabalham com carros em sua maioria de porte médio, são a classe C e D que procuram a aquisição do primeiro carro ou a troca de um carro popular por um mais completo.

Por meio da entrevista, percebe-se que os pontos fortes da empresa são: excelente qualidade dos produtos, comprometimento dos funcionários, bom atendimento aos clientes, fornecedores de boa reputação, localização estratégica, estacionamento e bons controles de processos internos. Quanto às fraquezas, relataram serem: poucos funcionários para atendimento ao público, estoque reduzido em determinadas épocas e propaganda pouco consistente. Eles vislumbram como oportunidades a expansão do segmento no mercado aliado ao aumento do poder de compra da classe média e a facilidade de crédito, destacando a taxa de juros atuando ora como oportunidades para aumento de vendas, ora como ameaça á elas, da mesma forma que o crescimento do ramo ocasiona a entrada de muitos concorrentes, além da dificuldade de acesso á mão de obra especializada.

Evidenciou-se que os dirigentes da empresa apesar de relatarem não possuir muito tempo para questões do planejamento - atuando conforme as orientações do mercado de maneira reativa - procuram estar sempre atentos a estrutura do setor e às mudanças do ambiente, demonstrando ter a empresa ações de atendimento as necessidades e desejos dos clientes, que a leva a se manter competitiva em relação ás outras empresas concorrentes.

Com relação ao mix de marketing as entrevistas possibilitaram perceber que quanto ao produto, a qualidade atribuída às revisões e manutenção é o principal atributo deste, pode ser adaptado de acordo com a preferência do cliente, oferecem garantia, são produtos de variadas marcas e modelos e de preço acessível, no entanto a empresa não trabalha a questão dos descontos, preferindo agregar valor ao produto com acessórios, brindes etc. no que diz respeito ao “P” de praça, a empresa tem a localização excelente e de fácil acesso, sendo seu ponto de venda valorizador da marca, por meio de anúncios, ambiência etc. Quanto à promoção a empresa utiliza poucos meios para informar e comunicar seus clientes dos benefícios e vantagens de seu produto. Utiliza apenas: participação em feirões, site da empresa, anúncios na internet. Em relação ao futuro e crescimento da empresa, os dirigentes pretendem alcançar outros nichos de mercado por meio da diversificação de serviços como, por exemplo, peças e acessórios de maneira a aumentar seu percentual de lucro e promover a expansão da marca Andrade Veículos.

## **5. PLANO DE MARKETING PROPOSTO À ANDRADE VEÍCULOS**

O plano apresentado propõe-se ser um plano operacional alinhado a estratégia empresarial que permita aos proprietários e colaboradores conhecer o diagnóstico da situação atual da empresa e o que pode ser feito para melhorar sua competitividade, atuando também



como direcionador das atividades a partir do planejamento das ações e estratégias a serem alcançadas.

### 5.1. ANÁLISE DO MERCADO

O segmento de veículos seminovos é responsável por 5% do PIB nacional, segundo dados da Federação Nacional das associações dos revendedores de veículos automotores – FENAUTO (2009). Em Belém no estado do Pará pode se observar que a Avenida Senador Lemos se caracteriza como um mercado extremamente competitivo, visto que se percebe o constante surgimento de novas empresas desse setor e o crescimento de outras já existentes, emergindo assim a necessidade por parte das empresas de fazerem uso do marketing para impulsionar as vendas, atrair e reter clientes e aumentar sua participação no mercado.

A empresa Andrade Veículos no decorrer dos cinco anos que se encontra no mercado vem acompanhando esse crescimento vertiginoso do ramo de veículos novos e seminovos/usados da região de Belém. Entre os anos de 2010 e 2011 no mês de setembro, por exemplo, as vendas aumentaram consideravelmente no estado conforme dados da FENABRAVE (figura 6). Outros dados de uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007, p. 6) demonstram que o percentual de pequenas empresas que sobrevivem pelo menos dois anos passou de 51% em 2002 para 78% em 2005, isto significa que 27% a mais de empresas não fecharam suas portas. Apesar do acirramento da concorrência a empresa vem aumentando sua participação no mercado por meio do aumento das vendas e reforçando sua marca através de participações em eventos do setor e anúncios na internet, no entanto percebe-se a necessidade de trabalhar com mais criteriosidade o marketing da empresa de maneira a melhorar sua competitividade e se diferenciar de suas concorrentes.

O SEBRAE aplicou no ano de 2005 um questionário em empresários de micro e pequenas empresas para mensurar a taxa de mortalidade e os fatores condicionantes das mesmas no estado do Pará, foi constatado que dentre as áreas de conhecimento que os gestores consideram ser mais importantes nos primeiros anos de atividade da empresa, o Planejamento desponta com 65% da opinião dos gestores das empresas ativas seguido da Organização Empresarial e Marketing/Propaganda. No entanto na opinião dos gestores das empresas extintas este último não consta como requisito indicado por eles, além disso, para as empresas ativas com relação ao acesso ao mercado e clientes o principal problema enfrentado para a venda de produtos e serviços é a Propaganda Inadequada com 30% dos votos. Esses fatos revelam a importância do planejamento de marketing para as empresas se manterem competitivas e, portanto ativas no mercado.

### 5.2. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Dentre as diversas lojas da Avenida Senador Lemos, onde se situa a empresa, foram escolhidas três concorrentes aleatoriamente para realização de uma pesquisa do tipo cliente oculto. A pesquisa foi realizada no mês de novembro de 2011 e buscou-se fazer uma comparação entre atributos previamente estabelecidos da Andrade Veículos e suas concorrentes.

### 5.3. DIAGNÓSTICO SWOT

Por meio da análise do mercado, da concorrência e do ambiente interno da empresa apresentam-se os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças.



<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ponto de venda adequado: acolhedor, decorado evidenciando a marca e mostrando as facilidades ofertadas, estacionamento, fácil acesso.</li> <li>- Preço competitivo</li> <li>- Oferece produtos de boa qualidade</li> <li>- Dirigentes da empresa reconhecem que o uso do marketing na empresa precisa melhorar</li> <li>- Prática políticas de análise da concorrência; estão atentos as mudanças do mercado</li> <li>- Comprometimento dos funcionários</li> <li>- Considera o atendimento ao cliente uma prioridade</li> <li>- Fornecedores de boa reputação</li> <li>- Funcionários buscam a valorização da marca</li> <li>- Processos internos regulares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não têm objetivos e metas de vendas estabelecidas</li> <li>- Quadro reduzido de funcionários nas épocas de altas de vendas</li> <li>- Falta treinamento para a equipe</li> <li>- Não anunciam na mídia e redes sociais</li> <li>- Formas de propaganda e promoção igual a da concorrência</li> <li>- Variedade de produtos pode ser melhor</li> <li>- Proprietários consideram o marketing um custo: apenas empresas de porte maior podem praticar e acreditam precisar contratar um profissional</li> <li>- Não tem planejamento: perde vantagens competitivas</li> <li>- Não usa consultores e assessorias externas</li> <li>- Não tem um posicionamento consistente</li> <li>- Não diversificam os serviços e produtos</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidade de crédito: taxa de juros, aumento do poder de compra, parcerias com instituições financeiras</li> <li>- Maior interesse da população pelo carro próprio</li> <li>- Crescimento do setor no estado</li> <li>- Boa aceitação da população do estado por veículos usados/seminovos</li> <li>- Desvalorização do carro zero: quantidade de versões e modelo aumenta a busca por seminovos/usados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carência de mão de obra especializada</li> <li>- Poder de barganha das concessionárias que também ofertam seminovos/usados</li> <li>- Aumento da concorrência: necessidade de diferenciação, investimentos em pessoal, comunicação, imagem corporativa e tecnologia.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa (2011)

Quadro 02 – Diagnóstico

**5.4. OBJETIVOS E METAS: Período: Ano de 2012**

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ser referência entre as empresas do segmento;</li> <li>- Fornecer produtos da melhor qualidade e o melhor atendimento;</li> <li>- Garantir a satisfação do cliente</li> <li>- Ter uma campanha de divulgação adequada</li> <li>- Melhorar a competitividade da empresa no segmento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecer cotas de vendas mensais de 30% do estoque</li> <li>- Treinar todos os funcionários nos cinco primeiros meses.</li> <li>- Aumentar a conscientização dos clientes em ate 50% nos seis primeiros meses</li> </ul>

**5.5. ESTRATÉGIAS DE MARKETING E PLANO DE AÇÃO**

Apresentam-se nesta etapa do plano de marketing as estratégias e ações quanto ao mix de marketing para atingir os objetivos propostos. Para dar coerência e ordem ao plano são apresentados quadros especificando as atribuições e prazos.

**Produto e Serviços**

<b>Estratégias</b>	<b>Ação</b>	<b>Período</b>
Qualidade dos produtos ofertados	Colocar um funcionário específico para tratar assuntos relativos à manutenção e reparos dos automóveis a sustentar a aumento da garantia como ação promocional.	Diariamente

Atendimento de	Funcionários capacitados com cursos de	Até o primeiro
----------------	--	----------------



excelência ao cliente.	técnicas de vendas, argumentos negociais e conhecedores dos principais atributos de cada produto; Criar um arquivo de pessoas qualificadas a vagas temporárias no período de altas de vendas	semestre de 2012.
------------------------	--	-------------------

Fonte: Autora (2011)

Quadro 03 – Estratégia de produto

**Preço**

<b>Estratégias</b>	<b>Ação</b>	<b>Período</b>
Diferenciar o preço em datas esporádicas.	Verificar no estoque veículos que foram obtidos a um custo menor e/ou margem de lucro maior e ofertar a preço abaixo da concorrência.	A cada três meses.

Fonte: Autora (2011)

Quadro 04 – Estratégia de preço

**Praça**

<b>Estratégias</b>	<b>Ação</b>	<b>Período</b>
Ofertar maior variedade de veículos.	Buscar parcerias com fornecedores e gerir os estoques	Até janeiro de 2012.

Fonte: Autora (2011)

Quadro 05 – Estratégia de praça

**Promoção**

<b>Estratégias</b>	<b>Ação</b>	<b>Período</b>
Melhorar a comunicação da empresa	Criar uma ação de divulgação por meio de placas que anunciem as ofertas e facilidades de compra da loja (sem entrada, taxa reduzida, pequenas parcelas);	Todos os sábados
	Disponibilização de folders em empresas parceiras frequentadas pelo público alvo (peças, locadora)	Diariamente
	Utilização das redes sociais	Diariamente

Estreitar o relacionamento com os clientes	Manter uma base de dados de clientes atualizadas; Enviar e-mail com novidades e promoção; ofertar de descontos e brindes especiais na data de aniversário e para clientes que voltam a fazer negócios coma empresa (divulgar a ação).	Diariamente
	Aumentar o prazo de garantia para determinados períodos e/ou veículos;	Esporadicamente

Fonte: Autora (2011)

Quadro 06 – Estratégia de promoção

**6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A realização deste artigo apresentou como motivos principais a inexistência de um plano de marketing na empresa Andrade Veículos e o cenário atual das pequenas empresas. As quais têm apresentado grandes dificuldades para se manter vivas em seus respectivos segmentos dada à fragilidade em concorrer num mercado extremamente agressivo, no qual muitas vezes se faz necessário a pequena competir com a grande empresa, que possui condições estruturais melhores. O plano apresentado permite aos dirigentes da empresa melhores condições de gerir seus negócios a partir do momento que se pode levar ao conhecimento da empresa um diagnóstico do ambiente no qual ela está inserida, a fim de



propor ações estratégicas que visam tornar as ameaças em oportunidades e os pontos fracos em pontos fortes, através das técnicas contidas no modelo de plano de marketing.

A pesquisa demonstrou que é possível a geração de vantagem competitiva sustentável por intermédio do plano de marketing, pois apesar das dificuldades para conseguir se manter e crescer no mercado uma das principais vantagens da empresa ao ser formulado o plano foi poder ter uma ferramenta que possibilite conhecer seu ambiente interno mais profundamente, ter o conhecimento mais preciso de seus concorrentes e seu ambiente mercadológico e dessa forma conseguir detectar mais rapidamente suas necessidades e transformá-las em oportunidades de negócios, desmistificando a idéia que os planos são aplicáveis apenas as grandes empresas e enfatizando que a adequação a realidade de cada ambiente os torna viável a empresa de qualquer porte.

## REFERÊNCIAS

- ASSOVEPA. Associação dos revendedores de veículos automotores do estado do Pará. Disponível em: <<http://assovepa.com.br>> Acesso em 13 ago. 2011.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Education, 2007.
- CHURCHILL JR, G.A.; PETER, J.P. **Marketing: Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FENABRAVE. Federação nacional da distribuição de veículos automotores. Disponível em: <<http://www.fenabreve.com.br>> Acesso em 13 ago. 2011.
- FENAUTO. Federação nacional das associações dos revendedores de veículos automotores. Disponível em: <<http://www.fenauto.org.br>> Acesso em 13 ago. 2011.
- GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOOLEY, G.; *et al.* **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4.ed. São Paulo: Pearson education, 2011.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.
- LAS CASAS, A.L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: foco na decisão**. Tradução Opportunity Translations. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010
- MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; LAMPUL, J.; AHSTRAND, B. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. São Paulo: Campos, 1989.
- SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Marketing**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/\\$File/NT000B4E62.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/1947E3304928A275032571FE00630FB1/$File/NT000B4E62.pdf)> Acesso em 13 ago. 2011.
- SILVA, H.H.C. 2001. 219p. **O plano de marketing e a pequena empresa: um estudo**



**IX SEGTE 2012**

**SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM  
GESTÃO E TECNOLOGIA**

Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade

exploratório sobre o planejamento de marketing em pequenas empresas varejistas de materiais de construção da Grande São Paulo. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

SOBRAL, F; PECCI, A. **Administração: Teoria e prática no contexto Brasileiro**. São Paulo: Pearson education, 2007.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VYAKARNAM, S.; LEPPARD, J.W. **Como montar um plano de ação de marketing: guia prático**. 2 ed. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books Brasil, 1996.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Tradução Daniel Grassi.