

Método de Construção do Plano de Marketing Baseado no Modelo Canvas para Empresas Incubadas

Método de construcción del plan de marketing con base en el modelo canvas para empresas incubadas

Construction Method of the Marketing Plan based on the Canvas Model for Incubated Companies

ANA CAROLINE TEIXEIRA ROCHA¹ 

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

ANTONELLA ARAÚJO DE ALMEIDA² 

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

PABLO MURTA BAIÃO ALBINO³ 

Universidade Federal de Viçosa, Brasil

RESUMEN

El objetivo del trabajo fue desarrollar un método que optimice la planificación de marketing para empresas incubadas. Para ello, como herramienta de estudio, se siguió el trabajo de cinco empresas incubadas en el CCENTEV. A través de las actividades realizadas y los estudios, se desarrollaron planes de marketing para las empresas y un modelo para la elaboración de un Plan de Marketing basado en el Método CANVAS, que reduce el tiempo, mano de obra, recursos humanos y financieros de una planificación, haciendo que el plan sea asequible para pequeñas y nuevas empresas.

1 Ana Caroline Teixeira Rocha, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa – Brasil, Graduanda em Agronomia, ana.rocha3@ufv.br

2 Antonella Araújo de Almeida, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa – Brasil, Graduanda em Engenharia Agrícola e Ambiental, antonella.almeida@ufv.br.

3 Pablo Murta Baião Albino, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa – Brasil, Doutorado em Sistemas Flexíveis de Gestão (UPNA), Especialista em Gestão do Desenvolvimento Local (DelNet/OIT), Graduação em Administração com Habilitação em Administração de Cooperativas (UFV) e professor do Departamento de Economia Rural da Universidade Federal de Viçosa, pablo.albino@ufv.br

Para preparar el modelo CANVAS para marketing se seleccionaron ocho temas esenciales: público objetivo, objetivo, marca, marketing digital, análisis ambiental, medidas de control, marketing mix y relación con el cliente. Sin embargo, se sabe que las empresas tienen diferentes realidades y modos de operación en el mercado, por lo que se utilizó una segmentación según el grado de madurez de marketing de las organizaciones, con el objetivo de desarrollar un marco de marketing CANVAS para incluir diferentes tipos de empresas. Así, se aplicó el modelo en una empresa de nivel intermedio, y se obtuvieron los lineamientos de su plan de marketing de forma objetiva, práctica y fácil de entender. Se concluye que el modelo propuesto optimizó el tiempo de elaboración del plan de marketing y permitió a las nuevas empresas gestoras desarrollar su plan de marketing, relevante para la supervivencia de la organización en el mercado, asegurando ventajas competitivas y adaptación a las constantes evoluciones globales.

Palabras claves: Estrategia; Planificación; Agroindustria; Emprendimiento; Puesta en marcha.

JEL: A11; D47; M20; M31; Q12

ABSTRACT

The aim of this study was to develop a method that optimizes the construction of a marketing plan for incubated companies. For this, as a study tool, the work of five incubated companies at the Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa (CENTEV) was followed. Through the studies, two marketing plans were developed for each company and created a model to elaborate a marketing plan based on the CANVAS method, which reduces the time, labour, human and financial resources of a planning, making the plan accessible to small and new companies. To do the CANVAS model for marketing, 8 essential topics of marketing were selected: target audience, goal, brand, digital marketing, environmental analysis, control measures, marketing mix and customer relationship. However, it is known that companies present different realities and modes of activity in the market, so that a segmentation was used according to the degree of maturity in marketing of organizations, aiming to develop a CANVAS Marketing framework to contemplate different types of companies. With this, the model was applied in an intermediate level company, and the guidelines of its marketing plan were obtained in an objective, practical and easy-to-understand way. It is concluded that the proposed model optimized the time of preparation of a marketing plan and allowed companies to develop their marketing planning, which is relevant for their survival of in the market, ensuring competitive advantages and adaptation to constant global developments.

Keywords: Strategy; Planning; Agribusiness; Entrepreneurship; Startups.

JEL: A11; D47; M20; M31; Q12

RESUMO

Objetivou-se por meio deste estudo desenvolver um método que otimiza a construção de planejamento de marketing para empresas incubadas. Para isso, como ferramenta de estudo acompanhou-se o trabalho de cinco empresas incubadas no Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa (CENTEV). Por meio, das atividades realizadas e dos estudos foram desenvolvidos planos de marketing para as cinco empresas e um modelo para elaboração Plano de Marketing baseado no Método CANVAS, que reduz o tempo, mão de obra, recursos humanos e financeiros de um planejamento, tornando o plano acessível para pequenas e novas empresas. Para elaborar o modelo CANVAS para marketing, foram selecionados oito tópicos essenciais para um plano de marketing: público-alvo, objetivo, marca, marketing digital, análise do ambiente, medidas de controle, marketing mix e relacionamento com o cliente. No entanto, sabe-se que as empresas apresentam diferentes realidades e modos de atuação no mercado, de modo que foi utilizada uma segmentação de acordo com o grau de maturidade em marketing das organizações, visando elaborar um quadro CANVAS Marketing para contemplar diferentes tipos de empresas. Com isso, o modelo foi aplicado em uma empresa de nível intermediário, e obteve-se as diretrizes do seu plano de marketing de maneira objetiva, prática e de fácil compreensão. Conclui-se que o modelo proposto otimizou o tempo de elaboração do plano de marketing e permitiu que empresas iniciantes no ramo gerencial consigam elaborar o seu planejamento de marketing, que é relevante para a sobrevivência da organização no mercado, garantindo vantagens competitivas e adaptação as constantes evoluções globais.

Palavras – chaves: Estratégia; Planejamento; Agronegócio; Empreendedorismo; Startups.

JEL: A11; D47; M20; M31; Q12

1. Introdução

As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio do Brasil, respondem por 53,4% do PIB deste setor (Ma. F. Neves et al., 2020). Para Kotler et al (2017), a globalização possibilitou a concorrência dessas empresas com outras maiores. Nota-se ainda que o tamanho da empresa, o país de origem e a sua localização, não determinam a competitividade no mercado global (Albino et al., 2021). Por sua vez, empresas menores, mais jovens e localmente estabelecidas terão chances de competir com empresas maiores, mais antigas e globais (Kotler Philip et al., 2017).

Ao mesmo tempo, o agronegócio e principalmente as empresas ligadas diretamente a este setor encontram barreiras relacionadas à capacidade de gerar inovações tecnológicas, necessidade de consolidação da sustentabilidade, disponibilidade de informações em tempo hábil, entre outros aspectos inerentes aos desafios tecnológicos e econômicos (Alves et al., 2019). A maioria dos consumidores finais não têm conhecimentos sobre os avanços e o verdadeiro potencial do Agro brasileiro (M. F. Neves et al., 2000). Além disso, a falta de capital humano capacitado em gestão, um portfólio claro, dificuldade de crescimento, ganho de escala e a fragilidade do novo são dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas (Ribeiro et al., 2016). Sendo assim é necessário que as empresas inseridas no setor trabalhem para efetivação da comunicação e consigam atingir o público final. Esse processo se inicia na consolidação do setor de Marketing nas empresas do agronegócio.

Nesse intuito, apresenta-se o método de elaboração de Plano de Marketing seguindo os critérios do modelo de negócio CANVAS, desenvolvido por (Osterwalder & Pigneur, 2011),

que busca democratizar os conhecimentos que podem promover a divulgação e comunicação do negócio. Junto a isso, busca fornecer uma vantagem competitiva, já que possibilita uma visão estratégica, identifica o potencial, o processo de identificação de valor do negócio (Martins et al., 2019) e foca os esforços das equipes em atingir objetivos concretos, além da sua aplicação ser economicamente sustentável e prática.

O estudo foi realizado em 4 etapas, a primeira consiste no acompanhamento de cinco empresas do setor do agronegócio e elaboração do plano de marketing de cada uma, no decorrer de seis meses. Tendo em vista o extenso tempo e o uso de recursos necessário para a realização dos planos, na segunda etapa foi desenvolvido o método de elaboração do planejamento de marketing por meio da metodologia CANVAS que acelera o desenvolvimento e atende às necessidades das empresas e em seguida, na terceira etapa, a sua adaptação para diferentes realidades de organizações. A quarta etapa foi a aplicação do modelo com uma das empresas. Sendo assim, o objetivo deste estudo foi impulsionar o marketing de empresas incubadas e desenvolver um método que otimiza a construção de planejamento de marketing.

2. Revisão de literatura

De acordo com Tejon e Xavier (2009), o marketing tem o objetivo de incentivar no ser humano a necessidade de adquirir determinado produto/serviço, buscando a valorização e a conexão. Ele está em constante movimento, portanto, se adaptar às evoluções se tornou questão de sobrevivência, além das campanhas publicitárias focarem nos produtos e clientes, é preciso enfatizar os sentimentos dos consumidores (M. F. Neves et al., 2000). Assim, é possível que a marca alcance sua originalidade, e a organização

entre na nova era do marketing, onde o cliente atua como *advocacy*, gerando lealdade a longo prazo (Urban, 2005). Segundo Kotler Philip et al. (2017) o marketing apesar de ser um conceito novo, já passou por 4 eras:

2.1 Eras do marketing

A Era do Marketing 1.0 concentrou-se na apresentação do produto/serviço, o objetivo era produzir de maneira básica e oferecer produtos padronizados aos interessados. O Marketing 2.0 teve o consumidor como destaque, com o advento da tecnologia, os clientes passaram a ter acesso à informação e iniciam o processo de comparação de preços e busca por produtos com maior qualidade. Conseqüentemente, as companhias passaram a investir na qualidade, em preços competitivos, e produtos mais sofisticados para satisfazer os desejos dos consumidores. Na Era 3.0 além do conceito de foco no consumidor, as empresas também estavam preocupadas com as aspirações e os valores das pessoas. Seu objetivo foi oferecer soluções para os problemas da sociedade, oferecendo experiências positivas em relação ao consumo. As empresas se diferenciam por definir sua missão, visão e valores e as formas de relacionamento em contribuição para a sociedade. O Marketing 4.0 foi a evolução natural do 3.0, registrando a adaptação dos produtos e serviços para a era digital em que a sociedade se encontra atualmente (Kotler Philip et al., 2017). Os consumidores estão cada vez mais conectados e utilizam a internet para resolver problemas, adquirir informações e buscar opiniões, enquanto os gestores passam por uma mudança de mentalidade levando a identificação de novas oportunidades de negócio, tudo isso influenciando no processo da tomada de decisão de uma compra (Busca & Bertrândias, 2020). Através do compartilhamento de informações, os clientes vão se tornando verdadeiros advogados

da marca, contribuindo para o processo de fidelização. Dessa forma, torna-se essencial que as empresas estejam presentes no ambiente digital e conectadas diretamente com o seu público (Kotler Philip et al., 2017).

2.2 Marketing no agronegócio

Acompanhar as constantes mudanças é um desafio para os setores, dentre eles o agronegócio, que envolve as atividades relacionadas a agricultura e pecuária dentro e fora da porteira. O marketing aplicado no agro brasileiro, concentra-se em dois tipos: eventos – realização de palestras, cursos, estandes de empresas em grandes feiras - e o sazonal – relacionado com marketing aplicado somente em determinados épocas do ano, frequentemente ligados aos ciclos das culturas ou dos animais (Ma. F. Neves et al., 2020). O Agronegócio, incluindo a maioria dos segmentos agrícolas, sempre teve uma posição retraída em termos de Comunicação e Marketing. No entanto, nos últimos anos, o setor obteve avanços, incluindo estratégias de gestão de marca e ações promocionais, que necessitam consolidarem (Pires et al., 2018; Tejon & Xavier, 2009).

2.3 Plano de marketing

Para potencializar o marketing e para guiar a melhoria da competitividade empresarial de uma organização de acordo com Toledo & Lacerda (2007) torna-se necessário a realização de um planejamento das estratégias referentes ao marketing da empresa, ou seja, a elaboração de um plano de marketing, que tem como objetivo definir a forma de apresentação que o negócio necessita adotar e a forma de relacionamento com o consumidor (M. F. Neves et al., 2000). O plano de marketing minimiza “o erro de prestar mais atenção aos produtos específicos que uma empresa oferece do que aos benefícios e à experiência gerados por esses produtos” (Kotler Philip & Armstrong Gary, 2015).

Desse modo, o plano possibilita uma percepção de processos envolvidos com a apresentação da empresa e a divulgação do produto/serviço, focando nos sentimentos dos consumidores e não somente nos aspectos técnicos (Kotler Philip & Armstrong Gary, 2015). Para tanto, é necessário que a organização saiba reconhecer suas características principais, são elas:

2.3.1. Público – alvo

A empresa necessita saber para quem irá focar as estratégias do seu negócio, fazer uma divulgação adequada de marketing às pessoas certas ajudará, não apenas a propagar melhor a mensagem da empresa, como pode proporcionar a redução de custos (Kotler Philip & Armstrong Gary, 2015). Pode consistir em indivíduos, grupos, públicos específicos (região, faixa etária, características, entre outros) ou público em geral. Além disso é preciso reconhecer as suas características, como perfil social, os costumes, hábitos e desejos (Santiago, 2002; Tejon & Xavier, 2009).

2.3.2. Análise do ambiente

De acordo com (Kotler Philip et al., 2017) conhecer os pontos fortes e fracos é indispensável para traçar estratégias coerentes que consigam potencializar as fortalezas e minimizar as fraquezas. Para isso, é necessário o estudo dos cenários que a empresa está inserida, sendo que a ferramenta de qualidade Análise SWOT, permite a identificação dos fatores internos: forças e fraquezas e fatores externos a empresa: oportunidades e ameaças. As forças são fatores controláveis e fornecem uma vantagem competitiva e diferenciação. As fraquezas são elementos deficientes, pontos que a empresa pode otimizar. Oportunidades são fatores com potencial para contribuir para desenvolvimento da organização, e as ameaças são aspectos incontroláveis que

a afetam negativamente (Kotler Philip & Armstrong Gary, 2015). A análise SWOT é uma das ferramentas que proporcionam ao gestor informações de como está sua empresa perante seus concorrentes fazendo com que ele conheça e estude o seu comportamento no mercado (Gabriel et al., 2015).

Para obter um plano assertivo, também, é relevante entender o mercado que está inserido e as projeções, analisar concorrentes diretos e indiretos. Para isso, deve-se esclarecer qual o ramo que o seu negócio atua de acordo com seu público-alvo definido anteriormente. E assim pesquisar sobre as exigências e características desse mercado, para conseguir uma vantagem competitiva e inovação nos seus processos (Kotler Philip & Armstrong Gary, 2015).

2.3.3. Marca

Devido as tendências evolutivas decorrentes da inserção das tecnologias é necessário que as empresas sejam flexíveis, entretanto para a sua consolidação no mercado é importante possuir uma personalidade sólida (Kotler Philip et al., 2017). “O posicionamento da marca é basicamente uma promessa atraente que os profissionais de marketing transmitem para conquistar corações e mentes dos consumidores” (Kotler Philip et al., 2017). Para tanto, é necessário definir o propósito e a mensagem que será transmitida, desse modo pode-se utilizar o Círculo Dourado (Sinek, 2018) que busca trilhar o caminho de apresentação do seu produto/serviço para conquistar o cliente por meio de três perguntas: “por quê”, “como faz”, “o que faz”, que necessitam ser respondidas na ordem.

2.3.4. Objetivos

Para conseguir unir a equipe em prol de um determinado resultado é necessário definir os objetivos que o empreendimento

visa alcançar até o encerramento do Plano de Marketing. Vale ressaltar, que os objetivos necessariamente precisam ser alcançáveis, com o prazo, e estar de acordo com a realidade da empresa (Kotler Philip et al., 2017).

2.3.5. Marketing mix

Definir estratégias permite que os objetivos sejam alcançados, para isso Kotler Philip & Armstrong (2015) sugere a metodologia do Marketing Mix que abrange quatro perspectivas: Produto, Praça, Preço e Promoção. Os elementos do marketing-mix podem influenciar na decisão de compra do produto e na satisfação de seus consumidores, sendo o produto relacionado com as características, variedades, qualidade, benefícios; o preço definido como estratégia competitiva, descontos, prazos e condições; promoção o tipo de propaganda, a forma de divulgação; canais refere-se a logística (Nogueira & Souza, 2009).

2.3.6. Marketing digital

O Marketing 4.0 é o resultado da interação on-line e off-line, tem o objetivo de aprimorar a conectividade e o relacionamento das pessoas. Sendo assim, para aderir as evoluções, sobreviver e se destacar no mercado torna-se necessário a implementação do Marketing 4.0, ou seja, alinhar o marketing tradicional ao digital, desse modo é fundamental definir e planejar a atuação da empresa no mundo virtual (Kotler Philip et al., 2017; Urban, 2005).

O marketing digital tem como base o uso da tecnologia, hoje bastante acessível a todos por meio da web. Ele permite que empresas possam controlar de maneira mais efetiva seus pontos de contato entre clientes e a marca, para não só conhecer seu público-alvo como lhe oferecer benefícios e de maneira fácil, barata e imediata (Cintra, 2010). Ressalta-se que essa interação deve acontecer de forma não agressiva e invasiva, já que consumidores

se tornaram mais exigentes e possuem uma ampla opção de empresas para efetuação da compra do produto/serviço (Kotler Philip et al., 2017; Urban, 2005).

2.3.7. Medidas de controle de desempenho

Para acompanhar o andamento das estratégias propostas é necessário medir, para tanto determinar indicadores que avaliaram se as estratégias irão alcançar os resultados esperados e nortear a tomada de decisões (Domingues et al., 2020). As avaliações devem ser realizadas de forma periódica e alinhadas aos objetivos propostos, considerando o potencial de atração, conversão e, também, de geração de receitas. Diversos indicadores podem ser adotados de acordo com a maturidade da empresa, entre eles pode-se citar:

- Retorno sobre o investimento (ROI) – é determinado como o indicador primordial para a empresa conhecer o retorno que recebe após cada investimento, é calculado por meio:

$$ROI = \frac{\text{Ganho do investimento} - \text{Custo do investimento}}{\text{Custo do investimento}} \times 100$$

“O retorno do marketing sobre o investimento mensura a produtividade do marketing diante de um investimento na área (Kotler Philip & Armstrong Gary, 2015)”. É desejável encontrar um valor alto que significará que o orçamento de marketing investido é eficiente.

- Engajamento - refere-se o indicador que avalia a relacionamento/interação entre o cliente e a empresa, pode-se ser determinado, de acordo com Domingues et al. (2020) pode ser calculado:

$$\text{Engajamento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de pessoas que interagiram com o conteúdo}}{\text{N}^\circ \text{ total de pessoas que viram o conteúdo}} \times 100$$

- Tempo médio no site – mede o tempo médio que cada visitante gasta no site, pode ser medido (Domingues et al., 2020) :

$$\text{Tempo médio no site} = \frac{\text{Tempo média total no website}}{\text{Nº de visitas}}$$

2.3.8. Relacionamento com o cliente

Após a finalização da compra, a empresa precisa manter-se conectada com o cliente (Urban, 2005). Essa etapa é fundamental para o aumento satisfação do cliente com a empresa e para o processo de fidelização. A gestão de conhecimento se torna relevante para manter os dados e preferências do cliente e personalizar os próximos anúncios e formas de relacionamento, para isso é viável utilizar ferramentas, como o Net Promoter Score (NPS) que é um indicador que tem o intuito de medir o grau de satisfação do cliente e analisar sua fidelidade a marca, sendo quanto maior o NPS maior a probabilidade do seu cliente em recomendar a empresa (Reichheld, 2003).

2.4 Modelo canvas e níveis das empresas

Entretanto, o desenvolvimento de plano de marketing requer mão de obra, recursos financeiros e disponibilidade. Tecnologias vem sendo inseridas como alternativas para otimizar a destinação de recursos humanos e financeiros na elaboração dos planejamentos, dentre elas, destaca-se o modelo CANVAS, utilizado no desenvolvimento de planos de negócio. A ferramenta permite a estruturação de um negócio de forma simples e prática, que descreve a essência da empresa e os pontos necessários para um funcionamento rentável (Osterwalder & Pigneur, 2011) É uma ferramenta visual com objetivo de facilitar e diminuir a complexidade da elaboração de um Plano de Negócio que muitas vezes é esquecido, devido a extensão do documento (Clark et al., 2012).

Em relação às micro e pequenas empresas, estas nem sempre estão preparadas para lidar com os efeitos da globalização, pois possuem uma estrutura organizacional, organograma e atuação no mercado mais simples. Um dos mecanismos utilizados para a reduzir essa instabilidade é a instalação do empreendimento em incubadoras, que procuram disponibilizar suportes administrativo, financeiro durante o processo de incubação (Raupp & Beuren, 2011).

Entretanto, os modelos muitas vezes não são capazes de contemplar a diversidade de empresas existentes nas incubadoras, o que faz com que seja necessária uma segmentação das empresas de acordo com o seu nível de maturidade em gestão, por exemplo. Jeffery & Mishra (2007) ressaltam a importância do uso de ferramentas e técnicas avançadas para gerenciar campanhas de marketing como o uso extensivo de dados em campanhas de marketing para desenvolver um processo de investimento sólido. Esses dados facilitam a experiência diferenciada do cliente. No entanto, é importante adotar uma abordagem adequada a realidade de cada organização. Para tanto, categorizar as organizações em níveis de acordo com a sua competência em adotar um bom gerenciamento de marketing facilita os processos (Jeffery & Mishra, 2007).

3. Metodologia

Para compreender a situação de empresas do agronegócio brasileiro acompanhou-se cinco empresas incubadas no Centro Tecnológico de Desenvolvimento Regional de Viçosa (CENTEV), sendo assim foram realizados dez planos de marketing, dois para cada empresa. A participação das empresas no processo permitiu o estudo de estratégias adequadas de acordo com o grau de maturidade das empresas e com o ambiente que estão inseridas, já que se

tratava de empresas de diferentes segmentos do agronegócio – comercialização de cafés, comercialização de produtos orgânicos de forma digital, tecnologias do setor de floresta, fertilização in vitro e ensaios de fertilizantes e consultorias agronômicas.

Os planos de marketing para as empresas foram elaborados inicialmente de forma tradicional de acordo com a metodologia proposta por Kotler & Armstrong (2015) cada etapa do plano foram coletados feedbacks, para a garantia da qualidade do material final. Em conjunto com a revisão de literatura, foi possível definir os pontos chaves necessários para traçar um planejamento assertivo para empresas incubadas do agronegócio. Seguindo essa linha de raciocínio, foi elaborado o CANVAS para Planos de Marketing com o intuito de facilitar a elaboração dos planos de marketing. Dessa forma, utiliza-se uma linguagem simples, de fácil compreensão e prática que induz uma visão sistêmica.

O trabalho desenvolvido por Jeffery & Mishra (2007) caracterizam as empresas em 3 níveis de acordo com o grau de maturidade de marketing, desse modo os níveis foram utilizados neste trabalho para validar os níveis de marketing das empresas, sendo assim desenvolvido CANVAS distintos para atender as necessidades de cada nível. Seguem na sequência as definições e características de cada um dos níveis de marketing, de acordo com (Jeffery & Mishra, 2007).

- Iniciante: onde a cultura de aprendizado está sendo desenvolvida, e as estratégias são adotadas por meio da intuição e experiência da equipe e também por meio do sucesso das últimas campanhas;
- Intermediário: organizações que aprendam com os erros do passado, e os esforços estão focados em alcançar objetivos e apli-

car métricas para o planejamento e revisão dos investimentos de marketing. Para gestão de marketing orientam da opinião da equipe e da análise de dados;

- Avançado: nível mais avançado, onde o marketing já está consolidado, monitoram continuamente as ações adotadas e as campanhas por meio de indicadores, e aplicam técnicas de gestão.

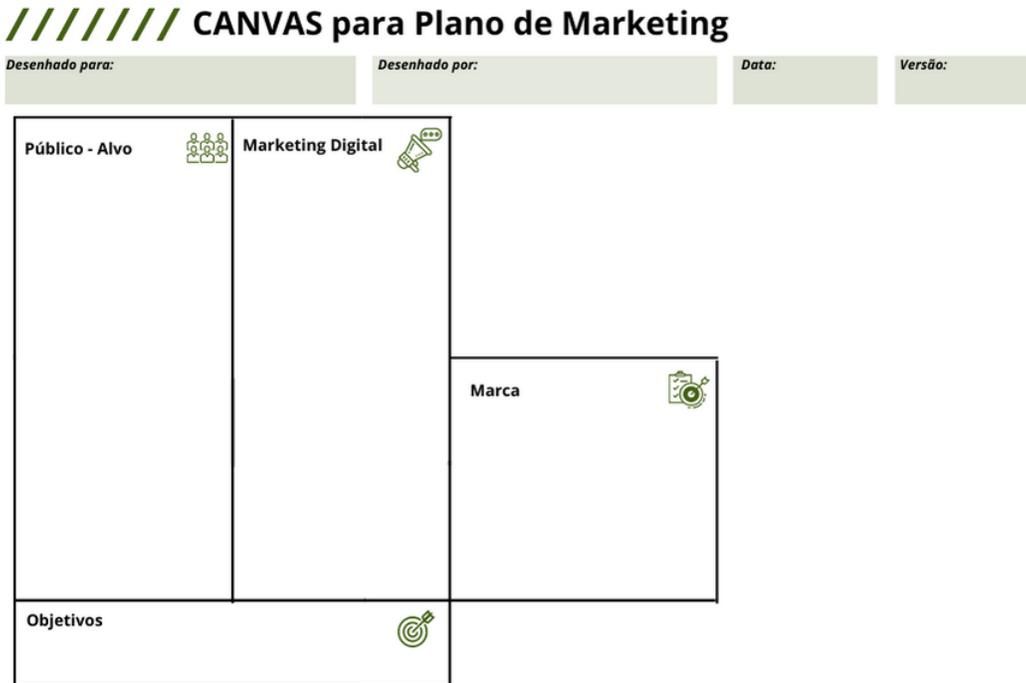
Os quadrantes de cada CANVAS foram determinados de acordo com os principais pontos importantes para elaboração do plano de marketing e as constantes evoluções tecnológicas de acordo com Kotler & Armstrong (2015). O nível iniciante tem objetivo introduzir os principais conceitos de marketing na empresa, dessa forma contém quatro quadrantes: Público-Alvo, Objetivos, Marca e Marketing Digital; o nível Intermediário busca consolidar a cultura de marketing dentro da organização, contendo além dos quatro quadrantes do primeiro nível, mais dois: Público-Alvo, Objetivos, Marca, Marketing Digital, Medidas de Controle e Análise de Ambiente; por fim o nível avançado contempla oito quadrantes, explora de forma profunda os aspectos relacionados a: Público-Alvo, Análise do Ambiente, Objetivos, Marca, Marketing Digital, Medidas de Controle, Marketing Mix e Relacionamento com Cliente, proporcionando inovação para o setor de marketing, uma vez que a empresa possui uma gestão consolidada estando apta a investir.

Após a consolidação da estrutura do CANVAS Marketing, foi realizado a aplicação para validar a sua eficiência e precisão, inicialmente utilizou-se o nível Iniciante e posteriormente com aumento da maturidade da empresa o CANVAS foi elaborado novamente no nível Intermediário.

4. Resultados e discussão

Por meio da execução das atividades citadas obteve-se como resultado a realização de dez planos de marketing para as cinco empresas. E ainda a construção do Modelo CANVAS para Plano de Marketing para empresas com diferente grau de maturidade:

Quadro 01
Modelo CANVAS Marketing para Iniciantes



Fonte: Elaborado pelo autor

O CANVAS para empresas Iniciantes tem o objetivo de incentivar a estruturação do setor de Marketing, para isso é contemplado com quatro quadrantes fundamentais para o início desse processo, necessita ser definido em primeiro plano o “público-alvo” para direcionar as estratégias de acordo com as características do cliente; em segundo o quadrante “marca” tem o objetivo de definir o propósito e a apresentação da empresa para conectar com o público; os objetivos são os

resultados esperados, ou seja, o que a empresa quer alcançar por meio do planejamento de marketing; e por último o “marketing digital” que torna-se de extrema importância devido a era da conectividade do Marketing 4.0, e ainda pelo aumento da e-commerce em virtude da pandemia da COVID-19.

Quadro 02
Modelo CANVAS Marketing para Intermediário



Fonte: Elaborado pelo autor

O nível intermediário representa a evolução do Iniciante, portanto após o preenchimento dos tópicos do primeiro nível completa-se o CANVAS com o quadrante da “análise do ambiente” e “medidas de controle”. A “análise de ambiente” apesar de ser importante para conhecimento da empresa e definição dos outros quadrantes, concentra-se apenas nos níveis mais evoluídos, já que no primeiro momento (Nível Iniciante) a empresa necessita focar seus esforços em ações que geram resultados rápidos. E a “análise de ambiente” requer estudo sobre os cenários que a empresa está inserida, sobre os concorrentes, sobre seus principais

pontos negativos e positivos, o que demanda tempo e mão de obra. Dessa forma, o estudo deve ser realizado quando a empresa já deu o primeiro passo para consolidação do setor de Marketing e após o estudo do ambiente deve-se definir as “medidas de controle” que permitirão avaliar se as ações adotadas serão suficientes para alcançar os resultados esperados.

Quadro 03 Modelo CANVAS Marketing para Avançado

//// //// CANVAS para Plano de Marketing

Desenhado para:		Desenhado por:		Data:	Versão:
Público - Alvo 	Marketing Digital 	Análise do Ambiente 	Marketing Mix 		
		Marca 	Relacionamento com os Clientes 		
Objetivos 		Medidas de controle 			

Fonte: Elaborado pelo autor

Já o Nível Avançado completa todos os quadrantes, além dos anteriores é adicionado o “marketing mix”, permite que a empresa explore as estratégias de acordo com 4 P’s (Produto, Preço, Promoção, Praça) do marketing. Nesse nível a empresa já terá o setor consolidado, sendo assim poderá destinar esforços, também, para o “relacionamento com os clientes”, estratégias que buscam a fidelização do cliente e a indicação do seu produto/serviço.

O CANVAS Marketing foi aplicado com uma das empresas incubadas no CENTEV, níveis Iniciante e Intermediário. Assim,

foi possível averiguar a agilidade que o modelo fornece para a construção do Plano de Marketing (Quadro 05). Com intuito de avaliar a eficácia do modelo a empresa preencheu um formulário de avaliação e obteve-se resultados satisfatórios.

Quadro 04 CANVAS Marketing preenchido com empresa incubada

////// Agronegócio - Marketing Canvas

Desenhado para: Empresa incubada CENTEV	Desenhado por: Equipe	Data: 06/07/2021	Versão: 2º
---	---------------------------------	----------------------------	----------------------

Público - Alvo  <ul style="list-style-type: none"> Empresa do setor de fertilizantes Produtores e/ou empresas florestais Empresas da área de solos e fertilizantes que necessitam de capacitação técnica 	Objetivos  <p>CURTO PRAZO Aumentar a visibilidade nas redes sociais e ser reconhecida na região de Viçosa até dez/2021</p> <p>LONGO PRAZO Consolidação da marca até dez/22 Desenvolver a prospecção ativa até dez/21</p>	Marketing Digital  <p>Utilizar as redes sociais: Instagram e LinkedIn, para:</p> <ul style="list-style-type: none"> Apresentação da empresa Apresentar o perfil dos sócios Eventos do Agro Calendário do Agro Temas complexos (determinar frequência) Temas relacionados ao Fósforo Divulgação por meio do perfil pessoal dos colaboradores da empresa Bastidores da empresa Dia de Campos Marco importantes da empresa Seguir perfis importantes do LinkedIn <p>Sites (Blog) Google meu negócio</p> <p>Mensagem de Boas-vindas para os canais, conversa com cliente (reunião); e-mail de Marketing; Anúncios personalizado Direcionar os clientes para setor Comercial, destacar as necessidades do cliente de forma clara para otimizar o processo de negociação com o Comercial CRM Treinamentos de Boas Práticas de Atendimento</p> <p>Acompanhamento por meio feedbacks no desenvolvimento do projeto Contato pós venda por e-mail Oferecer suporte após as entregas Recepção quando os clientes internacionais visitarem a empresa</p>	Relacionamento com o Clientes  <p style="color: green; font-weight: bold;">Nível Avançado</p>
Análise do Ambiente  <ul style="list-style-type: none"> Mercado Concorrentes Análise SWOT 	Marketing Mix  <p style="color: green; font-weight: bold;">Nível Avançado</p>		
Marca  <ul style="list-style-type: none"> Empresa Inovadora Sustentável Preocupação com o uso de resíduos na agricultura e segurança alimentar Utilização de cores verdes que transmite leveza e natureza 	Medidas de controle <small>Sugestões: ROI, CAC, Engajamento, Tempo médio no site e Tempo de rejeição</small> PPPPPP <small>Redes sociais - engajamento, nº de seguidores, tempo gasto, analisar rede social mais eficaz; Visibilidade na região - seguidores de acordo com região, enquetes, nº de apresentações dentro da UFV e na região, pesquisa do reconhecimento da empresa (comparação); Medir impressão que a empresa passa (como vai ser feito?); Medir autoridade da empresa; Taxa de conversão; Taxa de fechamento</small>		

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio do modelo, a empresa definiu o seu público-alvo, como se trata de uma empresa com múltiplos serviços nota-se mais de um público: empresa do setor de fertilizantes, produtores e empresas do setor florestal, empresas da área de solos, fertilizantes que necessitam de capacitação técnica. A análise do ambiente foi realizada e por meio da Análise SWOT obteve -se os principais pontos fortes e fracos, orientado as próximas etapas do planejamento. O mercado foi categorizado como *business to business* (B2B) e sendo composto por concorrentes grandes, de diferentes localidades e marketing digital estruturado. No quadrante de marca definiu que a empresa quer ser reconhecida

como inovadora, sustentável, preocupada com o uso de resíduos na agricultura e com a segurança alimentar, para tanto irá buscar uma imagem leve e ligada a natureza. Para facilitar a organização da empresa foram definidos objetivos a curto e longo prazo. No marketing digital foi destacado sobre a atuação nas redes sociais, sendo reconhecido a importância de estar conectada no LinkedIn e no Instagram e os tipos de publicações que poderiam ser exploradas. Já as medidas de controle estão relacionadas com os objetivos e o marketing digital propostos.

Ao comparar o plano de marketing desenvolvido inicialmente de forma

tradicional com uma das empresas e o realizado com o modelo CANVAS, foi notória a evolução em termos de alocação de recursos, visão ampla dos processos e a adaptação as repentinas mudanças internas e externas. O resultado foi corroborado por Joyce & Paquin, (2016) onde o Modelo CANVAS foi adaptado para proporcionar inovação as empresas orientadas à sustentabilidade e constatou-se que representar visualmente os elementos incentiva a criação de interconexões e os impactos na criação de valor facilitam a discussão, e potencializa a criatividade.

Além disso, existe um esforço similar conduzido pelo SEBRAE para estruturar um modelo de seja capaz de auxiliar as startups do agronegócio na criação do seu plano de marketing (Ma. F. Neves et al., 2020). marketing

Em um mundo cada vez mais competitivo, o tempo impacta cada vez mais nos projetos e processos desenvolvidos pelas organizações, sendo assim, há a necessidade de maior rapidez nos processos (Junior & Goncalves, 2016).

5. Conclusões, limitações e implicações

Além de orientar o desenvolvimento do marketing de cinco empresas ligadas ao ramo do agronegócio incubadas no CENTEV, por meio desse trabalho, foi possível ainda elaborar um modelo de plano de marketing baseado na metodologia CANVAS. Com o CANVAS de Marketing o planejamento ficou intuitivo e prático, auxiliando o posicionamento e o reconhecimento de novas empresas, que tenham dificuldade no setor. Pode-se notar que para consolidar um marketing eficiente e rentável nas empresas é necessário um planejamento minucioso que busca abordar os aspectos relevantes, citados nos quadrantes

do Modelo CANVAS de Marketing, e ainda a sua execução e acompanhamento.

O Modelo CANVAS de Marketing permite que equipes pequenas, dediquem seus esforços para a realização do plano, sem prejuízo para outras atividades da empresa. A construção do plano em uma única tela torna o processo aplicável, já que não será um documento extenso e complexo, mas adequado às necessidades da organização.

Entretanto, ainda existem desafios relacionados a comprovação da eficácia do método. Nesse sentido, é preciso mais estudos na área e ainda testes com empresas que estejam em outras etapas, já que o período foi curto para acompanhar a implementação e o controle do plano na empresa.

A consolidação do modelo pode gerar uma inovação tecnológica se comprovar sua efetivação nas três fases do desenvolvimento das empresas. Portanto, as perspectivas do trabalho são motivadoras, pois, além de criar um processo efetivo de construção do plano de marketing para startups, será possível registrar o resultado da pesquisa como uma patente.

Referências bibliográfias

Albino, P. M. B., Ulibarrena, F. J. A., & Elorz, K. S. (2021). The impact of the sector of activity and of the region of operation on the competitiveness of the Spanish Agri-Food Industry: a Shift-Share analysis. *Brazilian Journals of Business*, 3(2), 1979–2001. <https://doi.org/10.34140/bjbv3n2-045>.

Alves, M. de A. R., Conejero, M., & César, A. da S. (2019). Desafios e Inovações em Incubadoras de Base Tecnológica do Agronegócio: Um estudo de caso da Ineagro. *Reserach, So-*

- ciety and Development*, 8(5), 1–21. <https://doi.org/10.33448/rsd-v8i5.935>.
- Busca, L., & Bertrandias, L. (2020). A Framework for Digital Marketing Research: Investigating the Four Cultural Eras of Digital Marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 49, 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.08.002>.
- Cintra, F. (2010). Marketing Digital: A Era da Tecnologia On-line. *Investigação*, 10(1), 6–12.
- Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Papadakos, T. (2012). *Business Model You*.
- Domingues, R., Pedrosa, I., & Bernardino, J. (2020). Indicadores Chave de Desempenho em Marketing Key Performance Indicators in Marketing. *RISTI Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 35, 128–140.
- Gabriel, I., Fernandes, M., & Sanches, S. G. (2015). *Planeamento estratégico: Análise Swot*.
- Jeffery, M., & Mishra, S. (2007). *Strategic Marketing Performance Management: Challenges and Best Practices*.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474–1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>.
- Junior, I. G., & Goncalves, R. F. (2016). As Barreiras E Motivações Para O Uso Da Abordagem Canvas. XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.
- Kotler Philip, & Armstrong Gary. (2015). *Princípios de Marketing*.
- Kotler Philip, Kartajaya Hermawan, & Setiawan Iwan. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional ao digital*.
- Martins, H. F., Mota, J. P., & Marini, C. (2019). Modelos de negócio en la esfera pública: el modelo Canvas de Gobernanza Pública. *Cadernos EBAPE*, 17(1), 49–67. <https://doi.org/10.1590/1679-395167893>.
- Neves, M. F., Fabio Ribas Chaddad, & Lazarini, S. G. (2000). *Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios* (Pioneira (ed.)).
- Neves, Ma. F., Villwock, L. H., Milan, P., Stori, P., Cambaúva, V., Marques, V. Na., & Scare, H. L. da R. F. (2020). *Startups do Agronegócio: método de criação, planejamento e gestão de startups do agronegócio* (SEBRAE/MG (ed.)).
- Nogueira, H., & Souza, M. (2009). *Gestão de Marketing I*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Um Manual Visionários, Inovadores e Revolucionários*. Alta Books.
- Pires, J. P. D., Duarte, J. R. de M., Ferreira, N. C. de F., Silva, M. B. da, & Basílio, S. de A. (2018). A importância do marketing para o agronegócio brasileiro. *Anais Da Semana de Ciência e Jornada Da Pós-graduação Em Produção Vegetal*, 1–4.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2011). Perfil do suporte oferecido pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 17(2), 330–359. <https://doi.org/10.1590/s1413-23112011000200002>.
- Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54+124.
- Ribeiro, A. V. B., Rocha, R. M., Krakauer, P. V. de C., & Pedroso, M. (2016). Formalização da estratégia em empresas nascentes de base tecnológica: Recursos alternativos na fragilidade do novo. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(4), 63–76. <https://doi.org/10.5585/riae.v15i4.2417>.
- Santiago, M. P. (2002). Comunicação Integrada de Marketing. *Coleção Gestão Empresarial, Marketing*, 31–41.

- Sinek, S. (2018). *Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir* (SIXTANTE (ed.)).
- Tejon, J. L., & Xavier, C. (2009). *Marketing & Agronegócio: A nova gestão - diálogo com a sociedade* (Pearson Prentice Hall (ed.)).
- Toledo, L., & Lacerda, R. (2007). *Related papers Aspect os Reflexivos do Plano de Marketing no Âmbito das Atividades de Marketing*.
- Urban, G. L. (2005). Customer Advocacy: A New Era in Marketing? *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 155–159. <https://doi.org/10.1509/jppm.24.1.155.63887>