

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

FELIPE MARTINS LAMKOWSKI

**MARKETING E SUA FUNÇÃO NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

BAURU
2012

FELIPE MARTINS LAMKOWSKI

**MARKETING E SUA FUNÇÃO NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia
apresentada ao Centro de Ciências Exatas e
Sociais Aplicadas como requisito à obtenção do
diploma do Curso de Administração de
Empresas.

Orientadora: Érica Morandi Paveloski

**BAURU
2012**

L232m

Lamkowski, Felipe Martins

Marketing e sua função no planejamento estratégico: um estudo de caso múltiplo / Felipe Martins Lamkowski -- 2012. 47f.

Orientadora: Profa. Me. Érica Morandi Paveloski.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade do Sagrado Coração - Bauru - SP

1. Propaganda. 2. Marketing. 3. Planejamento. 4. Estratégia. I. Paveloski, Érica Morandi. II. Título.

RESUMO

O sucesso de uma empresa está indicado na forma de sua administração e organização dos seus recursos humanos, técnicos, produtos e propaganda. No entanto, independente do porte da empresa ela precisa manter os seus negócios bem organizados e planejados para o sucesso da mesma. Diante desta realidade é que o presente trabalho enfocou a importância de explorar o processo de marketing nas empresas, como forma de conhecer o processo de diagnóstico, estratégias que venham aperfeiçoar a maneira das pessoas trabalharem com as questões de marketing, e estejam atentas as oportunidades de mercado visando acima de tudo satisfação do cliente. A importância do Marketing no Planejamento Estratégico, o trabalho pautou-se na análise de uma empresa turística (estudo de caso) que com a utilização dos recursos necessários e principalmente seguindo os passos do marketing como estratégia de trabalho, que teve um bom desenvolvimento empresarial. O presente trabalho apresenta o diagnóstico da situação atual dessa operadora de turismo, a Air International Tours, com objetivo de comprovar a necessidade de planejamento e estruturação na empresa como forma de alcançar os seus objetivos e principalmente divulgar os seus produtos de maneira que os mesmos sejam aceitos no mundo empresarial. A segunda empresa a ser mencionada no corpo de trabalho refere-se ao Comercio Varejista de Manaus, a qual oferece os seus produtos com compras pelo site. Desta forma, foi realizada uma pesquisa envolvendo aspectos bibliográficos na definição dos principais assuntos pertinentes a administração de uma organização, seja ela de pequeno, médio e grande porte. Como este assunto torna-se importante para o sucesso de qualquer empresa buscou-se fundamentar a referida pesquisa através da visão de diferentes autores que comprovam os benefícios do marketing.

Palavras-chave: Propaganda. Marketing. Planejamento. Estratégia.

ABSTRAT

The success of a company is given in the form of its administration and organization of its human, technical, and advertising products. However, regardless of company size it needs to keep your business organized and planned well for its success. In this sense, the process of marketing in an organization is to develop, based on information acquired through a diagnostic process, strategies that improve the utilization of market opportunities with focus on the customer. Given the importance of Marketing in Strategic Planning, the work was based on analysis of a tourism company (case study) that the use of resources and mainly the footsteps of marketing as cited in the body of the work, which had a good business development. This paper presents a diagnosis of the current situation of this tour operator, Air Tours International, in order to prove the need for planning and structuring the company as a way of achieving your goals and mainly advertise their products so that they are accepted in the business world. The second company to be mentioned in the body of work refers to the Commerce Retailer of Manaus, which offers its products to the shopping site. Thus, a survey was conducted involving bibliographic aspects in the definition of the main issues relevant to management of an organization, whether small, medium and large. As this issue becomes important for the success of any company sought to justify such research through the eyes of different authors supporting the benefits of marketing.

Keywords: Propaganda. Marketing. Planning. Strategy.

Nunca é tarde de mais para começar tudo de novo

(Raul seixas)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	06
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA.....	07
1.2 OBJETIVOS.....	07
1.3 Objetivos Geral.....	07
1.3.1 Objetivos Específicos.....	08
1.4 JUSTIFICATIVA.....	08
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	09
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	09
2.2 ANÁLISE INTERNA DA ORGANIZAÇÃO SOB A ÓTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS DESDOBRAMENTOS.....	16
2.4 O MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES, SOB A ÓTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.5 O PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	27
3 METODOLOGIA.....	32
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	32
4 RESULTADOS.....	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	43

1 INTRODUÇÃO

Em pleno século XXI se está vivendo um período de muitas mudanças e transformações em todas as áreas profissionais, sociais e pessoais. Tudo isto não é diferente dentro das organizações como um todo. Os administradores de empresas estão percebendo a necessidade de estabelecer um plano de organização das idéias e estratégias que impulsionem os seus produtos e negócios.

Baseando-se nesta realidade tornou-se imprescindível à aplicação do Planejamento estratégico. O planejamento é considerado uma das principais ferramentas administrativas e deve ser realizado de forma contínua em todas as empresas, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte.

É o processo de desenvolvimento de uma ação formal para a sobrevivência e o crescimento da empresa, mas é de suma importância que os administradores desenvolvam a capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do mercado para que de forma positiva e rentável as empresas tenham os seus produtos aceitáveis pelo consumidor e sua marca permaneça no ramo do mercado.

O Planejamento Estratégico possui alguns propósitos. Segundo Oliveira (2004, p. 35),

O propósito principal do planejamento estratégico é desenvolver técnicas e processos que melhor se adaptem as situações em que o administrador se encontra, tornando desta forma viável os procedimentos empresariais em busca de sucesso no empreendimento, tendendo assim a reduzir as incertezas envolvidas no processo decisório das organizações e fazendo com que as chances de sucesso se tornem cada vez maiores.

Pode-se afirmar então que o planejamento estratégico representa o caminho que a organização escolhe para alcançar suas metas e evolução, constituindo-se numa ferramenta de alta competitividade para vencer as dificuldades surgidas no mercado globalizado.

Oliveira (2004, p. 35) salienta que “o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Desta forma, a falta de um planejamento estratégico que demonstre claramente em quais setores há necessidades de ocorrer mudanças, faz com que a empresa deixe de ser competitiva frente aos seus concorrentes.

Devido a essa mutabilidade do mercado, Storne (1999, p. 5) cita que os administradores e as organizações devem ficar bem atentos ao ambiente onde a empresa está inserida e estudar todos os fatores que exercem influência sobre ela.

Na segunda parte, apresenta-se a Fundamentação Teórica subdividido em: Planejamento estratégico Análise Interna da Organização Sob a Ótica do Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico e seus Desdobramentos, O Marketing nas Organizações, sob a ótica do Planejamento Estratégico, Planejamento de Marketing propriamente dito.

A Metodologia utilizada baseou-se em pesquisas bibliográficas de caráter descritivo perfazendo estudos com renomados autores que de forma a proporcionar maiores informações sobre o tema pesquisado foi utilizado de sites de pesquisas científicas, livros, revistas, entre outros.

Por fim é apresentado as Considerações Finais e a Referência Bibliográfica que deu suporte ao estudo.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Será que ao se considerar o aspecto do Planejamento Estratégico, o Marketing pode ser visto como uma questão de importância organizacional?

1.2 OBJETIVOS

1.3 Objetivo Geral

Entender como ocorre o Marketing sob a ótica da propaganda acoplada ao planejamento estratégico.

1.3.1 Objetivos Específicos

Compreender alguns aspectos relacionados aos pontos fortes e a fragilidade do Marketing.

Verificar sob o aspecto do Marketing como facilitador no desenvolvimento e crescimento da empresa.

1.4 Justificativa

A abordagem do tema aqui proposto justifica-se pela necessidade de verificar as vantagens do marketing dentro das empresas de forma que as mesmas possam desenvolver as suas atividades com qualidade e com resultados positivos, da mesma forma a utilização correta da propaganda como carro chefe de qualquer empresa que deseja crescer nas suas mais diversas dimensões.

O contexto do referido trabalho tem de por si a apresentação do ambiente onde a empresa se acha inserida, e face a isso dá-se então a utilização do planejamento dela, conforme já se expôs acima, no sentido de entender de uma forma estruturada como a organização se processa enquanto realizadora de trabalho, buscando uma maximização do conteúdo administrativo e operacional dela mesma. Conhecer o ambiente organizacional da empresa, a sua forma de planejamento, bem como elencar aspectos de importância que possam proporcionar conhecimento para melhor administração da empresa.

Este estudo, realizado a partir de fontes bibliográficas, tem como foco compreender como o marketing acoplado ao planejamento pode auxiliar na dinâmica de uma empresa, identificar e explicar o porquê a influência de fatores internos e / ou externos à empresa podem afetar negativa ou positivamente o desempenho de toda a equipe que utilizam o marketing como ferramenta para chegar até o consumidor.

Diante desta questão é que o presente trabalho foi estruturado em três capítulos que se subdividem de acordo com a extensão dos assuntos abordados. Na primeira parte, apresenta-se a introdução com o problema da pesquisa, o objetivo geral, específicos, e a justificativa do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A palavra estratégia segundo o autor Houaiss (2004, p. 262) procede do grego *strategía*, que mencionava “o cargo do comandante de uma armada, o cargo ou a dignidade de uma espécie de ministro da guerra na antiga Atenas”. Complementando o autor Ferreira (1988, p. 214) define estratégia como estabelecer caminhos, cursos, programas de ação que devem ser seguidos para ser alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

Os líderes daquela época refletiam em como ganhar a guerra baseando-se em estratégias. Diante destas colocações segue a seguinte pergunta: O que vem a ser Planejamento? De acordo com o autor Ferreira citado em seu dicionário *planejar* (1988, p. 214), significa: delinear, esboçar, esquematizar, elaborar um plano ou roteiro, entre outros.

O autor Oliveira (2003, p. 327) complementa:

Planejamento é a identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamento e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 2003, p. 327).

Em consonância com estas duas palavras: Planejamento e estratégia são perceptíveis, pois ambas estão interligadas e tornam-se necessárias em qualquer projeto profissional, pessoal e empresarial. Ainda, segundo autor Houaiss, “é a arte da aplicação dos recursos disponíveis visando à execução dos objetivos especificados. Ademais é a arte da exploração das condições favoráveis ao máximo, com a finalidade de alcançar os objetivos”.

De acordo com Mintzberg (2000, p. 22) a estratégia “fixa direção, focaliza o esforço, define a organização e prove consistência. Também relacionamos a estratégia ao movimento militar realizado por tropas nos campos de batalhas para derrotar o inimigo”.

Para Oliveira (2003, p. 326) “estratégia é um caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Andrews (*apud* OLIVEIRA, 2003, p.327), em seus ensinamentos, define que:

Estratégia é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes necessárias para que se atinjam esses objetivos, requeridos de uma forma que defina quais as atividades em que as empresas se encontram e quais os tipos de empresa que elas desejam se enquadrarem.

Cavalcanti (2001, p. 44) aborda que o plano estratégico “é a oportunidade de mercado, ou seja, nessa abertura do processo que faz a empresa: examinar influências ambientais e analisar o setor e fazer levantamento das oportunidades”.

Desta forma, toda e qualquer empresa precisa esquematizar a sua forma de trabalhar e ampliar os seus negócios se quiser ter sucesso. É preciso ter alvo, visão, conhecer o território a ser explorado, focalizar, sempre. Diante disto, é de suma importância estabelecer o planejamento estratégico, ter uma abordagem estratégica.

[...] a abordagem estratégica só por analogia pode ser comparada com uma campanha militar. No horizonte temporal, ela visa redirecionar a empresa para a mudança no futuro e, na ordem espacial, busca influenciar os ambientes externo e interno [...]. (SILVEIRA JÚNIOR; VIVACQUA, 1999, p. 34).

O planejamento estratégico visa antecipar o futuro da empresa, consiste em saber o que deve ser executado e de que maneira deve ser executado. Com a utilização deste planejamento a organização terá a garantia do sucesso.

Segundo o autor Cides (1997, p.11)

É essencial que você pare por algumas horas para analisar fria e criticamente sua empresa, com a finalidade de descobrir quais são os pontos fortes e fracos que ela apresenta em fase da realidade do mercado. É a esse exercício que os especialistas chamam de Planejamento Estratégico.

Essencialmente planejamento é o ato de antecipar-se. Em comparação com as duas citações acima, podemos afirmar que planejamento é a definição previa de como

a situação que se vai enfrentar será conduzida, obtendo uma análise das perspectivas da organização, caracterizando as tendências, problemas, oportunidades e ameaças que envolvem o cenário em que estamos inseridos, possibilitando assim providências e ações prévias que alterem as ligações apresentadas, visando garantir o êxito futuro de qualquer organização.

O processo de planejamento estratégico é um componente indispensável para a gestão empresarial, mas alguns autores colocam que a grande maioria das empresas não o adota com seriedade e, das que o adotam, praticamente 70% não executam.

De acordo com Mintzberg (2004, p. 22) acrescenta que o planejamento é uma técnica utilizada há tempos, mas o que se percebe nos dias atuais que apesar da necessidade de planejamento e estruturação das idéias, nota-se que ainda existem erros que dificultam o sucesso de qualquer empresa ou negócio.

Estes erros muitas vezes estão baseados em uma má administração, dificuldades em manter uma comunicação entre toda a equipe que produza ações e decisões coesas. Todo processo administrativo requer comprometimento, doação e interesses comuns para o bom desempenho da organização.

Complementando o autor Oliveira (2008, p. 4) coloca que:

[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições de agir sobre variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência [...] (OLIVEIRA, 2008, p.4).

O Planejamento é uma função administrativa importante que permite reduzir o quadro de mortalidade das empresas e obter maior sucesso nos negócios. Diante desta necessidade, muitos administradores estão chegando à conclusão de que é necessário planejar e estabelecer estratégias.

O mundo está constantemente em mudança adotando novas tecnologias, estratégias de trabalho e grandes inovações necessitando desta forma pessoas capacitadas e com visão ampla.

O planejamento feito de forma eficiente nesta era de mudanças é um dos grandes desafios do executivo dos tempos modernos. SEBRAE (2007, p.88)

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE, 35,9% das empresas abertas no país não duram mais que quatro anos. Esses números mostram que embora o povo brasileiro tenha vontade de ter seu próprio negócio, ainda falta preparo para que esse sonho chegue a ser uma realidade. A falta desconhecimento de gestão de negócios por parte dos pequenos empresários é o maior responsável por esse alto índice de mortalidade. De nada adianta uma idéia brilhante sem um planejamento e gerenciamento adequado.

Refletindo sobre esta colocação do SEBRAE torna-se de suma importância o cuidado que gestores, empresários, administradores devem ter com o seu negócio, é preciso estar atentos a todos os detalhes que correspondem ao planejamento de suas ações e os resultados a serem colhidos mediante empenho de todos.

Desta forma, para que uma empresa possa atender de forma efetiva, satisfazendo e mantendo seus negócios abertos e produtivos, deve administrar com eficiência seus recursos, direcionando-os em busca dos seus objetivos de mercado.

Mas deve também estar atenta a cada oportunidade que se apresente, sempre informada sobre as novas e atuais necessidades dos seus consumidores.

Segundo Oliveira (2009, p. 47), Planejamento Estratégico:

É um processo administrativo, geralmente a cargo dos níveis mais altos da organização, que compreende o estabelecimento dos objetivos e meios para alcançá-los, observando-se os ambientes interno e externo, presentes e futuros. Geralmente, esse tipo de planejamento é utilizado para desenvolver planos de ação alternativos para situações de incerteza, bem como para unir esforços concentrados nos objetivos, desafios e metas. O processo também é utilizado para controlar, avaliar e obter melhores resultados, consolidando as vantagens competitivas da organização.

Diante da colocação do autor, entende-se que uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades. As decisões dentro de qualquer empresa são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades.

Por este motivo, é do conhecimento do mundo empresarial que as organizações são um sistema integrado e contínuo onde todas as pessoas, todas as áreas de atividades e todos os níveis hierárquicos, tomam decisões constantemente e auxiliam no planejamento, organização, direção e controle da mesma, sendo estratégia básica para todo e qualquer colaborador saber tomar decisões e conhecer os aspectos elementares de todo um conjunto de fatores interligados e concisos para o bem estar e crescimento da organização.

Segundo Maximiano, (2004, p. 111), “o processo de tomar decisões (ou processo decisório) é a seqüência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade, até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução”.

2.2 ANÁLISE INTERNA DA ORGANIZAÇÃO SOB A ÓTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A análise interna da empresa, tem como objetivo, demonstrar os pontos fortes e fracos, ou diferencial que esta tem frente ao mercado, suas fraquezas, ou alguma situação inadequada que resulta em desvantagem, e as restrições que são as deficiências ou limitações ou ausência de recursos que podem vir a tornar-se uma fraqueza para a empresa, por este motivo que a mesma precisa analisar seus concorrentes diretos e indiretos.

Segundo Costa (2007, p.386) análise interna serve para, “identificar e avaliar os principais pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar na empresa”.

O conhecimento desses pontos é considerado como ponto crítico para definição dos aspectos relacionados ao sucesso da empresa. A listagem desses pontos (fracos e fortes) traz um senso de direcionamento e orientação.

A partir da análise dos pontos define-se o que poderá ser feito como ação corretiva em relação às fraquezas e como aprimorar as forças.

Sendo assim, consistem nos fatores dentro de uma organização:

Os recursos organizacionais, principalmente os fatores financeiros, físicos, humanos e tecnológicos. O nível de tecnologia dentro de uma organização é diferente do nível de tecnologia externa. (MONTANA, 1998, p.53).

A análise externa da empresa tem como objetivo verificar as oportunidades e ameaças, do mercado, e a posição desejada no futuro, para assim, procurar aproveitar ao máximo as oportunidades, e amortecer as ameaças.

O Planejamento Estratégico deve aparecer no início do processo da administração estratégica, porque o executivo não tem o que organizar, dirigir e

controlar, bem como cuidar de seu desenvolvimento e mudança, se ele não tiver antes de tudo planejado.

Deste modo, na atual conjuntura, onde a competição entre as empresas passa a ser global, é pouco provável a sobrevivência das mesmas que não estejam profissionalizadas, ou ainda, que não adotem o planejamento estratégico enquanto ferramenta de orientação de suas propostas e ações.

Também deve ser considerada neste processo, a empresa como um todo, e não apenas uma de suas partes, pois toda e qualquer empresa é um sistema aberto que interage com os ambientes internos e externos.

Mintzberg (2000, p. 31) diz que para as empresas.

O planejamento estratégico é fator determinante no sucesso ou fracasso. Por isso, as organizações que desejam se manter no mercado devem planejar para coordenar suas atividades. Um dos argumentos para se fazer o planejamento, a que se refere é que as decisões tomadas em conjunto formalmente em um único processo garantirão que os esforços da organização sejam coordenados de maneira adequada.

Esta forma administrativa, segundo Kwasnicka (2004, p. 202) significa o momento em que as pessoas de forma geral dentro de suas organizações passam a ter postura estratégica, ou seja, sendo pessoas criativas, com iniciativas e disposição para inovar dentro do seu próprio nível hierárquico. Sendo assim, o ato de planejar, não é fato novo, pois nas organizações mais antigas já existiam estes conceitos relacionados ao planejamento.

O planejamento se projeta em tantas direções que o planejador não consegue mais discernir sua forma. Ele pode ser economista, cientista político, sociólogo, arquiteto ou cientista. Mesmo assim, a essência de sua vocação - planejamento - lhe escapa. Ele a encontra em toda parte e em nenhum lugar específico. (KWASNICKA, 2004, p. 202)

Assim, o planejamento é importante porque mesmo que não haja condições de oferecer garantia absoluta de êxito em qualquer atividade humana, devido o risco inerente existente em todas as áreas, mesmo assim é capaz de proporcionar as pessoas e as organizações confiança e noção prévia do que se deve fazer e para onde

ir. O que abre caminho para se obter eficiência nas ações e obter eficácia nos resultados.

De acordo com Chiavenato (2000, p. 151), o Planejamento pode ser visto como:

A determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado e a determinação consciente de decisões de acerto, isto é, dos rumos. Ele engloba decisões, com base em objetivos, em fato na estimativa do que ocorreria em cada alternativa. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem devem fazer.

O administrador que tem visão e atitudes estratégicas e se organiza dentro de um planejamento claro e coeso possibilita que toda a sua equipe e colaboradores trabalhem de forma mais autônoma na direção de objetivos e metas. Assim, o desenvolvimento de um planejamento estratégico possibilita que os administradores (gestores) envolvidos neste processo tenham o direcionamento e preparo para as constantes mudanças que sempre ocorrerão dentro de suas empresas.

Segundo Certo e Peter (1993, p. 11), diz que a administração estratégica tem:

Funções operacionais que são realizadas dentro de um negócio pelas pessoas responsáveis pela produção de mercadorias ou serviços que a organização oferece ao público consumidor. Essa seção volta-se para a conveniência de diferentes estratégias para diferentes operações, caracteriza as operações como elemento vital da estratégia, apresenta projeto de produtos como uma questão importante de operação e estratégia e investiga a natureza da tomada de decisão estratégica dentro da área de operações.

O corpo funcional da organização deve atuar de forma significativa no processo de elaboração do planejamento estratégico – o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido. Por este motivo, tem se notado o crescimento cada vez maior de empresas no Brasil preocupadas com cenário empresarial diante de tantas turbulências e incertezas, desta forma, elas se vêem com a incumbência de buscar ferramentas e técnicas apropriadas que as auxiliem no processo administrativo.

Diante desta realidade o Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas como é mencionado pelo autor Damásio da Revista Maringá Management (2005, p. 34-39). “Muitas dessas empresas já perceberam que os desafios e as ameaças com as

quais se deparam diariamente, são também oportunidades para desenvolver soluções e abrir novos mercados para seus produtos”.

O ambiente interno é o ambiente operacional, é onde todos os processos são elaborados, devendo existir harmonia nos setores da administração, ou seja, fazendo-o funcionar de forma perfeita, esse ambiente está subdividido em vários departamentos, que são: de finanças, compras, produção, contabilidade, etc.

O ambiente externo visa satisfazer as necessidades do cliente, que se tornou mais exigente em relação aos produtos e serviços buscando qualidade e custo, fazendo com que a empresa adapte às mudanças que ocorrem no mercado, não exterminando seu caráter e mutabilidade.

Toda empresa deve estar disposta a comprometer recursos, para alcançar os resultados almejados, fazendo assim um mapeamento, analisando o que precisa ser feito para que seu objetivo seja alcançado e deve ter sempre como meta, a expansão de mercado e mais qualidade no produto oferecido ou serviço prestado. Buscando envolver todo corpo docente da empresa, ou seja, os funcionários, que colocam suas idéias em prática, fortalecem o funcionamento da empresa.

Desta forma, todos os setores da empresa precisam estar interados, pois, nenhum sucesso ocorre sem o devido planejamento, organização e estruturação de todo o trabalho em conjunto. Toda esta organização torna-se o plano responsável pela implementação do marketing nas empresas.

Conclui-se que todos estes componentes citados acima, estão interligados, a fim de somar esforços para que o planejamento estratégico seja bem feito dentro da organização.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS DESDOBRAMENTOS

Entende-se planejamento como sendo um processo para a concretização de objetivos organizacionais, estabelecendo metas claras e planos de ação para o alcance completo.

Perante as incertezas surge o planejamento estratégico como ferramenta para atuar, antecipadamente, nos fatos, ajudando a empresa a direcionar e otimizar os esforços para a condução dos problemas enfrentados.

O caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização. As estratégias podem ser construídas ou conduzir a novos produtos, novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, fusões e novas alianças ou parcerias. As estratégias podem ser dirigidas a tornar a organização um fornecedor preferencial, um produtor de baixo custo, um inovador no mercado e/ou um provedor de serviços exclusivos ou diferenciados. As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como: agilidade de resposta, individualização, compreensão do mercado, manufatura enxuta ou virtual, rede de relacionamentos, inovação rápida, gestão tecnológica, alavancagem de ativos e gestão da informação". (FUNDAÇÃO..., 2001, p.54)

A finalidade do processo dentro do planejamento estratégico e seus desdobramentos é assegurar resultados consistentes, através da padronização e melhoria contínua das atividades propostas pela empresa.

Diante disto, deve-se analisar, e procurar aproveitar as oportunidades de maneira mais ágil e eficiente, e evitar as ameaças enquanto for possível. O administrador que dispõe do uso das ferramentas do planejamento estratégico de forma coerente, adaptando-os a realidade atual e as suas necessidades como tratada anteriormente nesse capítulo, pode obter uma excelente arma competitiva.

Complementando Campos (1998, p. 73) coloca que,

É muito importante que todos os objetivos individuais estejam alinhados com os objetivos da organização ou da unidade na qual o planejamento seja realizado. Esse processo permite o desdobramento dos objetivos corporativos para todos os níveis da empresa, possibilita maior comprometimento dos funcionários com o objetivo do negócio e a medição do desempenho na busca de resultados passa a ser vista mais claramente como uma responsabilidade de todos.

O perfil detalhado da empresa pode demonstrar quais são seus pontos fortes, pontos fracos, pontos neutros, ameaças e oportunidades fornecendo assim informações importantes para que se tenha um controle da tomada de decisões que seja mais

eficiente, eficaz e efetivo dentro da organização. Sendo assim, é de suma importância uma análise interna e externa.

Uma das práticas importantes de um bom planejamento dentro da análise externa é a verificação dos aspectos relacionados à visão macro e micro dos ambientes, buscando identificar as principais ameaças e oportunidades encontradas.

Desta forma, todos eles devem estar alinhados entre si pela missão e visão, considerando os princípios e valores.

Partindo do princípio organizacional a empresa precisa estabelecer a visão e missão da mesma. Visão pode afirmar que é a declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. Ela também possibilita a motivação, uma direção geral, uma imagem e uma filosofia que guia a empresa.

Visão pode ser entendida como um objeto claro e abrangente, que fornece uma idéia nítida do que se quer ser ou fazer. Visão sempre é um elemento do futuro, algo ainda a ser realizado, ou seja, é onde quero chegar. A missão é a função ou poder que se confere a alguém para fazer algo; encargo, incumbência, obrigação, compromisso, dever a cumprir. (CAMPOS, 1998, p. 73).

Com relação à missão da empresa ela deve refletir a razão e o seu propósito sobre o que a empresa realizar.

Para que a declaração de missão da empresa seja efetiva, ela deve principalmente destacar as atividades a serem desenvolvidas, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece, enfatizar as atividades que desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado, incluir as principais conquistas e preve para os próximos anos.

De acordo com autor Oliveira (2005, p. 126), a missão consiste na razão de ser da organização, é onde se determina qual o negócio da empresa, o motivo da existência da mesma ou em que tipo de atividades ela deverá se concentrar no futuro. Assim, duas perguntas básicas devem ser respondidas:

Aonde se quer chegar com a empresa?", e "Quais necessidades e expectativas do mercado que a empresa pretende atender? A missão é a tradução de um determinado sistema de valores e crenças, no que diz respeito a negócios e

áreas básicas de atuação da organização, levando em conta a filosofia e as tradições da empresa. (OLIVEIRA, 2005, p. 126)

Para Dias (2006), a missão é comumente usada para descrever o escopo de negócios da organização, sendo que normalmente, é explicitada em relatórios anuais da empresa, e exposta em quadros nas paredes dos escritórios e em materiais impressos.

De acordo com Maximiano (2000), missão é um tipo particular de objetivo, normalmente definida como objetivo geral, indicando a função ou papel que a organização deseja cumprir na sociedade e o tipo de negócio no qual pretende concentrar-se, tendo como finalidade orientar os funcionários e expor o propósito da organização para a sociedade.

É importante destacar que dentro do aspecto visão da empresa precisa-se da utilização de perguntas chaves para o bom desempenho da mesma, ou seja, Que clientes ou grupo de clientes a empresa atende ou pretende atender? Que produtos ou serviços à empresa oferece ou pretende oferecer? Que necessidades de mercado a empresa atende? Qual é o mercado em que a empresa compete?

Diante destas questões e em consonância com as respostas adequadas, todos os recursos utilizados para o bom desempenho de uma empresa precisam estar coesos e com objetivos claros, por este motivo as metas a serem seguidas no decorrer dos dias, meses e anos, devem ser meticulosamente acompanhadas e direcionadas de forma clara para todos os colaboradores da empresa.

Não se pode compreender o processo de planejamento estratégico de marketing se não souber o que é a estratégia e para quê ela serve. Por isso, se faz necessária a verificação de suas definições, segundo vários autores, de forma a entendê-la e moldá-la conforme os objetivos, tanto organizacionais quanto de marketing, para que ambos possam ser alcançados, tomando o planejamento adequado e rentável para as empresas de forma geral.

Conforme Ansoff (1977, p. 43),

O conceito de estratégia é relativamente novo para a administração, mas a sua origem histórica pode ser situada na arte militar, onde é um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para a aplicação de forças em grande escala contra um inimigo.

O autor enfatiza que as estratégias muitas vezes utilizadas se opõem à tática, que é um esquema específico de “emprego dos recursos disponíveis usado tanto em situações militares quanto empresariais”.

Porter (1986, p. 89) define que a “estratégia é o processo de criação de uma posição exclusiva e de valor envolvendo uma gama de atividades diversas”.

O autor considera que estratégia é sinônimo de escolha, devendo a organização definir quais as necessidades, de quais clientes a mesma quer satisfazer. Em síntese, as estratégias são métodos para superar os concorrentes de uma empresa.

Para o autor, como o ambiente se modifica constantemente, oferecendo oportunidades e ameaças, a estratégia, no contexto competitivo, constitui-se em algo extremamente dinâmico, ou seja, que apresenta constantes mudanças, adaptações e reformulações com o objetivo de levar a organização à prosperidade.

Nota-se que, cabe aos formuladores e executores das estratégias saberem lidar com as suas estratégias em relação ao ambiente e suas mudanças para que a organização possa se diferenciar das demais e obter alguma vantagem competitiva.

Conforme o autor Figueiredo (2002, p. 21), as metas de uma organização podem ser entendidas como os valores de natureza quantitativa ou qualitativa que se deseja atingir a partir de medidas de atributos de processos previamente selecionados.

Estas metas são determinadas a partir da estratégia empresarial, não se reportando apenas as medidas como orçamento, entre outras, mas principalmente às práticas de negócios que envolvem as rotinas, métodos e procedimentos, ou seja, o processo de formulação das metas deve basear-se nas Informações e experiências internas da empresa “e, também, de análises ambientais a fim de gerar metas ao mesmo tempo abrangentes, consistentes e atingíveis”.

As metas são alvos “quantificados, derivados dos objetivos formados pela organização, a serem alcançados no futuro empregando os indicadores como forma de medição”.

Segundo Kaplan e Norton (1997, p.15)

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa quantifique os resultados pretendidos no longo prazo, identifique

mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados e estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras do BSC.

É importante ressaltar que todo o processo pode prosperar se houver acompanhamento durante a sua execução, revisando sempre que necessário, e principalmente avaliando ao final de cada projeto se as metas e os objetivos foram atingidos de acordo com o planejamento da empresa.

Desta forma, entende-se que o planejamento dentro de seus desdobramentos é um instrumento que força, ou pelo menos estimula os administradores a pensar em termos do que é importante ou relativamente importante, e também a se concentrar sobre assuntos de maior importância.

O objetivo de planejar a organização de uma empresa é buscar a eficiência, evitar o desperdício de tempo, recursos humanos, entre outras. Por isso é importante que o planejamento organizacional seja algo simples, que todos dentro da empresa entendam e possam seguir. Com um bom planejamento organizacional a empresa torna-se mais eficiente, com menos desperdício de recursos, e uma maior competitividade de mercado.

O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa. Estas modificações podem provocar nas pessoas a necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação, entre outros.

O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar a empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

A Eficiência corresponde a fazer as coisas de maneira adequada, ou seja, resolver problemas. Com relação à eficácia é fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados e aumentar o lucro. A Efetividade é manter-se no ambiente e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo

2.4 O MARKETING NAS ORGANIZAÇÕES, SOB A ÓTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A palavra marketing é “uma expressão anglo-saxônica que deriva do *latin mercari*, significando comércio, ou ato de mercar, comercializar” (COBRA, 1988, p.30). No Brasil, o termo “marketing apareceu somente em 1954, na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas”.

O autor Richers (1981, p.14) afirma que:

Marketing' começou a ser empregado entre nós a partir do exato momento em que uma missão norte-americana, chefiada pelo professor Karl A. Boedecker, começou a organizar os primeiros cursos de administração na recém-criada Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas.

Marketing foi recentemente definido como: “o processo de planejamento a execução de conceitos. Preços, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar mudanças que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais” (CERTO, 1993, p.12).

Para Kotler (1998, p. 27) “marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. O marketing tem como objetivo satisfazer as necessidades de um público-alvo e manter uma relação de troca com os mesmos.

Uma empresa que deseja estar atuante no mercado competitivo deve valer-se de uma das ferramentas mais importantes, ou seja, o Marketing.

O marketing está presente em praticamente em todos os âmbitos de nossa vida, nos impulsionando a comprar desde um simples objeto como uma borracha, lápis entre outras, ou na compra de um carro ou casa.

Um exemplo claro da ação do marketing ocorre no dia-a-dia quando se vai ao supermercado e a preocupação é achar facilmente determinado produto, leva a pessoa observar embalagem diferenciada, o preço acessível ao consumidor, a garantia, cor “e até mesmo o senso de valor a respeito daquele produto foi pensado meticulosamente na estratégia de marketing, feito antes mesmo do produto ser lançado”.

O marketing bem trabalhado e aplicado para o fim que se deseja provoca sucesso financeiro de uma empresa, mas deve também satisfazer o consumidor e a empresa, conseqüentemente, venderá mais.

Megido e Xavier (1998, p. 13), defendem que "marketing é um estilo de gestão da empresa inteira focada no ambiente competitivo externo que a envolve"

O trabalho de marketing, segundo Menck e Moriguchi (1998, p. 52),

Objetiva: a) oferecer algo capaz de satisfazer à necessidade existente, b) por um preço que "caiba" no valor que o consumidor atribui à resolução de seu problema ou necessidade e pelo qual possa pagar, c) disponível onde, quando e na quantidade que o consumidor necessita e d) fazendo com que o consumidor fique devidamente informado da capacidade do produto em satisfazer essa necessidade.

O produto a ser comercializado, realmente precisa ser atrativo e com valor acessível ao consumidor, pois diante das concorrências existentes no mercado, as empresas precisam inovar e estarem atentas as transformações que ocorrem a sua volta.

Diante disto, nota-se que a competitividade está intimamente relacionada com a disputa pelos clientes e, em nosso contexto, a empresa, para ser considerada competitiva, deverá ter vantagens sobre as outras.

Assim sendo, na visão desse autor, para a elaboração e execução de um plano de marketing, há que se levar em consideração as diferentes necessidades, expectativas e desejos do (s) mercado (s) em que se pretende atuar, além do uso efetivo das técnicas de estabelecimento de preço, comunicação e distribuição, para informar, motivar e servir aos respectivos mercados.

Para Casas (1997, p.13) marketing pode ser definido:

Com o acirramento da concorrência em vários setores da economia, as empresas passaram a esforçar-se para comercializar seus produtos de maneira eficiente. Conseqüentemente, mais do que nunca a exposição de todos os indivíduos ao marketing tem sido intensa e ocorrido a quase todo momento. Tal exposição diária permite o convívio com várias técnicas utilizadas, despertando a curiosidade de muitas pessoas.

O marketing é considerado pelo autor como Casa (1997, p.13) "uma grande participação na vida diária dos consumidores".

As organizações precisam estar adaptadas às novas tendências do mercado e às necessidades dos consumidores, buscando atendê-los de maneira diferenciada em relação aos seus concorrentes.

Uma das ferramentas que ajudam as organizações a se adaptarem ao mercado é o marketing, pois ele proporciona uma ligação entre a empresa e seus consumidores, além de buscar satisfazer suas necessidades.

Desta forma, o marketing é de extrema importância para aquelas empresas que tem como objetivo o sucesso permanente no mercado.

Na definição proposta por Kotler (1985, p. 42) marketing é:

A análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas e projetos formulados com o objetivo explícito de propiciar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos operacionais concretos.

Assim sendo, na visão desse autor, para a elaboração e execução de um plano de marketing, há que se levar em consideração as diferentes necessidades, expectativas e desejos dos mercados que se pretende atuar, além do uso efetivo das técnicas de estabelecimento de preço, comunicação e distribuição, para informar, motivar e servir aos respectivos mercados.

Las Casas (2006, p. 10) diz que:

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade.

Como observado nas colocações dos inúmeros autores citados e que contribuíram com esta pesquisa, é fato a importância da utilização do marketing e suas atividades dentro e fora do ambiente empresarial.

Quando os administradores de empresa compreendem e assumem a postura de elaborar um plano embasado no marketing e programam as suas ações juntamente com toda a equipe, essa empresa ou organização tende a superar as suas próprias expectativas como complementa os autores a seguir.

Pride e Ferrell (2000, p. 4) dizem que:

O marketing é mais do que a simples publicidade ou venda de um produto; implica desenvolver e gerenciar um produto que satisfará as necessidades do cliente. Seu foco é fazer com que o produto esteja disponível no lugar certo e a

um preço aceitável para os consumidores. Requer também comunicar informação que ajude os clientes a determinar se o produto satisfará suas necessidades.

O que se nota com relação ao marketing é que esta estratégia de trabalho é criar oportunidades de lucros e oferecer idéias sempre melhores, que possam ampliar a vantagem competitiva da empresa no mercado. O novo papel do marketing, portanto, é resultado das atuais exigências do mercado.

De acordo com Churchill e Peter (2000, p. 165):

A estratégia do profissional de marketing para tornar um produto disponível pode influenciar se e quando os consumidores encontraram tal produto. Um produto amplamente disponível ou fácil de comprar entrará no conjunto considerado de mais consumidores.

Uma das funções do marketing é entender o consumidor e oferecer o melhor produto, a um preço certo, no local certo com a promoção certa – a propaganda é um dos elementos da promoção.

Diante destas funções do marketing entende-se a necessidade de se trabalhar com o composto de marketing, também conhecido como “4Ps”. Este composto torna-se essencial dentro dos aspectos de uma empresa e eles auxiliam o empresário a comercializar seus produtos de maneira mais adequada no mercado, com o objetivo de satisfazer os desejos e as necessidades dos consumidores.

Segundo os autores Kotler e Armstrong (1999, p. 31) definem o composto de marketing “como o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”.

Desta forma toda empresa deve desenvolver um produto que esteja de acordo com as necessidades e interesses dos clientes, “além de distribuí-lo no lugar certo, a um preço aceitável para os consumidores”.

Quando o produto é trabalhado e apresentado aos clientes de maneira que seja agradável, podemos afirmar que automaticamente haverá retorno rápido. É a partir do produto que os demais compostos, como: preço, promoção e distribuição são alcançados (PRIDE; FERRELL, 2000, p. 191)

Para Las Casas (2006, p. 255) o produto “é o objeto principal de comercialização. Ele é desenvolvido para satisfazer ao desejo ou à necessidade de determinado grupo de consumidores. Por isso, a sua função principal é a de proporcionar benefícios”.

Com relação ao preço do produto, ele tem “uma grande influência no processo de compra, sendo um fator determinante para a escolha do consumidor”. Sendo assim, é imprescindível que o preço esteja de acordo com o valor do produto.

Segundo Las Casas (2006, p. 255), “os preços são essenciais para as empresas, pois agregam valor aos produtos. É através do preço que as empresas recebem retorno em seus investimentos, além de vários benefícios financeiros”.

Existe outro assunto que merece a nossa atenção, é com relação à promoção dos produtos.

A promoção é a atividade que a empresa utiliza para comunicar e promover seus produtos aos consumidores, cujo objetivo é alcançar seu público alvo da melhor forma possível e manter o seu produto.

Pride e Ferrell (2000, p. 329) definem a promoção como “a comunicação que cria e mantém relacionamentos favoráveis ao informar e persuadir uma ou mais audiências que vejam uma organização de modo mais positivo e aceitem seus produtos”.

De acordo com Cabral (1980, p.16) afirma ainda que:

A comunicação deixou de ser a simples transmissão de mensagens necessárias ao entendimento, para transformar-se em instrumento de convivência numa sociedade que depende constantemente de informação para obter meios de vida.

Sendo assim a comunicação no marketing é essencial para o sucesso das ações implantadas pela empresa, e para Kotler (2000, p.570), “as empresas precisam também se comunicar com as atuais e potenciais partes interessadas e com o público em geral. Toda empresa tem inevitavelmente de assumir o papel de comunicadora e promotora”.

A satisfação dos clientes é uma questão de sobrevivência para qualquer organização que deseja crescer no mercado. A partir das necessidades dos clientes é que a empresa deve desenvolver suas atividades, a fim de oferecer aquilo que eles desejam, satisfazendo-os.

Vale ressaltar que, ao investir em propaganda e outras ações de marketing a fim de engrandecer e valorizar a imagem da empresa interfere-se diretamente nas expectativas do cliente. Agindo dessa forma, pode-se criar expectativas que na prática, caso não forem atendidas, podem causar frustrações desnecessárias ao cliente, prejudicando sua imagem no mercado.

O local também é fundamental para a comercialização do produto, por isto a empresa precisa estar atenta a este outro detalhe de suma importância. Não basta ter um bom produto, preço acessível se não houver um local atrativo, de fácil acesso para que os clientes visualizem os produtos e posteriormente o adquiram.

Um fator extremamente importante para que ocorra a satisfação dos clientes é a qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao mercado.

Salientam ainda, Armstrong e Kotler (1999, p. 6), “a satisfação do cliente é intimamente ligada à qualidade... A qualidade tem um impacto direto sobre o desempenho do produto, portanto também afeta a satisfação do cliente”.

2.5 O PLANEJAMENTO DE MARKETING

Pode-se ainda afirmar que de acordo com um plano de marketing é “como um mapa - ele mostra à empresa onde ela está indo e como vai chegar lá é tanto um plano de ação como um documento escrito”. (WESTWOOD, 1996, p. 5).

O plano de cada organização vai depender diretamente das metas e objetivos que a mesma quer atingir. As informações e dados que são coletados no meio aplicado devem ser precisos, essenciais e úteis para o desempenho satisfatório do plano. Seja qual for o tipo de organização e o porte dela, logo o plano de marketing deve ser objetivo e apresentar apenas o que for preciso pela empresa. (KOTLER, 1998, p.19).

O processo de planejamento estratégico ou plano de marketing inicia-se com a análise de alguns tópicos, de situações favoráveis ou desfavoráveis à empresa.

Marketing é umas dessas ferramentas que se pode utilizar em favor dessa análise e conquista do público. Segundo o autor Westwood (1991. p.19) “marketing é um documento que formula um plano para comercializar produtos ou serviços”

A empresa que precisa de um plano de marketing, significa que a mesma é capaz de usar esta estratégia para canalizar as vendas na direção certa. O plano de marketing é um dos instrumentos que lhe permite fazer isto.

Se for adequadamente preparado, um plano de marketing conterá detalhes suficientes das políticas e estratégias da companhia para a sua implementação diária a ser levada a efeito pelos níveis operacionais, deixando os administradores livres para administrar situações estratégicas.

Desta forma, Planejamento de Marketing é uma ferramenta desenvolvida para auxiliar o gerenciamento de projetos e o trabalho colaborativo.

A estratégia é a maneira como a organização conseguirá alcançar seus objetivos. Antes de formular as estratégias, os profissionais de marketing devem fazer uma análise dos ambientes interno e externo da empresa. Segundo KOTLER, (2000) e LAS CASAS, (1999), uma maneira de fazer isso é pelo uso do *SWOT*, que significa os pontos fortes e fracos, as oportunidade e ameaças da empresa.

Análise do ambiente interno é a análise das forças e fraquezas internas da organização. Cada empresa precisa avaliar periodicamente esses fatores e isso pode ser feito através de uma lista de verificação, aonde serão analisadas as competências “de marketing, finanças, produção e organização como fator de força ou fraqueza para a empresa”. Desta forma, identificam-se os pontos que precisam ser melhorados que prejudicam a empresa e aqueles que a favorecem. (KOTLER, 2000).

Com relação à análise externa são verificadas as ameaças e oportunidades que circundam a empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações.

As oportunidades são forças ambientais sob as quais as empresas não possuem controle, mas que podem favorecer uma ação estratégica acertada.

Armstrong e Kotler (1999, p. 25) colocam que:

O último passo para a elaboração do planejamento estratégico é definir em que atividade ou negócio a empresa está inserida, pois muitas empresas têm diversos negócios, mas em geral não os definem com cuidado. A empresa deve investir naquilo que lhe traz mais lucro e reduzir seus investimentos ou até mesmo abandonar os negócios mais fracos para que não lhe causem prejuízo.

A empresa que faz um levantamento dos seus recursos internos tem mais condições de elaborar um plano de marketing porque ao saber o que possui, a mesma pode tomar ações para ressaltar ou manter as suas forças e diminuir as suas fraquezas.

A organização deve identificar os negócios-chaves que a constituem, chamados de unidade estratégica de negócio. Segundo Armstrong e Kotler (1999, p. 25), “a unidade estratégica de negócio é uma unidade da empresa com missão e objetivos separados, que pode ter planejamento independente dos outros negócios da empresa”.

Armstrong e Kotler (1999, p. 23) definem planejamento estratégico “como o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre os objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades do mercado”.

Com o planejamento de marketing, a empresa terá recursos necessários para atender as necessidades dos seus clientes e satisfazê-los com os serviços oferecidos, “tornando-os fiéis a sua marca”.

O planejamento proporciona, ainda, estratégias que permitam à empresa uma posição de destaque perante seus concorrentes, mantendo-se firme no mercado.

Kotler (1998, p. 71) afirma que:

Planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.

É através do planejamento de marketing que as empresas recebem as orientações necessárias, desenvolvem medidas estratégicas sobre aquilo que deseja alcançar, de acordo com as oportunidades e ameaças do mercado, ou seja, “orienta a empresa a selecionar, organizar e manter os negócios da maneira mais correta”.

Com o planejamento aplicado dentro da empresa, ela alcança seus objetivos, utilizando-se de informações sobre o ambiente externo, além daquelas referentes aos pontos fortes e fracos da empresa.

Uma última estratégia a ser utilizada dentro da elaboração do planejamento é definir em que atividade ou negócio a empresa está inserida, pois muitas empresas

realizam diversos negócios, mas em linhas gerais não os definem com o cuidado necessário.

A empresa deve investir naquilo que lhe traz mais lucro e reduzir seus investimentos ou até mesmo abandonar os negócios mais fracos para que não lhe causem prejuízo.

A quantidade de informações necessárias ou a sofisticação de um plano depende muito dos objetivos a serem atingidos e do tipo de empresa.

De acordo com Las Casas (2001, p.18) independentemente do tipo de planejamento da empresa, recomenda-se sempre que o plano seja simplificado e que conste apenas informações relevantes e essenciais, para evitar que o trabalho se torne cansativo e de difícil leitura. O plano de marketing deve ser objetivo, sucinto e ter as principais informações para quem deve tomar as decisões.

Desta forma, a finalidade do planejamento estratégico de marketing é encontrar formas para que a empresa possa utilizar suas potencialidades e aproveitar as boas oportunidades do ambiente, a fim de alcançar seus objetivos e satisfazer de maneira eficaz as necessidades dos seus clientes, sendo assim, o que não se pode esquecer é que com a utilização das ferramentas do planejamento de marketing, elas fazem parte do sucesso da empresa.

As empresas que investem em planejamento têm mais chance de crescer no mercado, obter vantagens competitivas perante seus concorrentes e estabelecer um elo entre a empresa e seus consumidores.

Para Armstrong e Kotler (1999, p. 41),

O plano estratégico é o processo de desenvolvimento de uma estratégia formal para a sobrevivência e o crescimento da empresa a longo prazo. Elaborar um planejamento estratégico é detalhar o que será feito para alcançar os objetivos, buscar a melhor solução para manter-se no mercado e visar à melhora contínua dos produtos e serviços da organização, ou seja, o planejamento proporciona um crescimento contínuo para que a empresa possa vencer os obstáculos do dia-a-dia, se destacar e manter vantagens competitivas no mercado.

As organizações precisam desenvolver novos produtos para sobreviver e prosperar, pois diante da grande competição existente no mundo pode levar as

empresas que não inovarem a perder mercado para aquelas que buscam a inovação e proporcionam melhores formas de criar valor para os clientes.

Isto prova que elaborar estratégias de marketing é detalhar o que será feito para alcançar os objetivos, buscar solução para manter-se no mercado e visar à evolução contínua dos produtos e serviços da organização, ou seja, a estratégia proporciona um crescimento contínuo para que a empresa possa vencer os obstáculos, destacar-se e manter vantagens competitivas no mercado.

Suas idéias devem ser colocadas por todos da empresa, pois assim poderão unir esforços e colocar as estratégias em práticas e atingir o tão esperado resultado.

As mudanças são constantes e aceleradas e as empresas que não forem capazes de se planejar com uma visão clara e definida de como diferenciá-la de seus concorrentes, dificilmente conseguirão permanecer ou até mesmo sobreviver diante das exigências sobrepostas por este mundo dinamizado e competitivo.

Por este motivo, as ferramentas de marketing que são fundamentais, elas são mutáveis na empresa, onde denota sua missão, como: visão do ambiente, clientes e organização com o intuito de vender marcas, produtos como já foi citado no corpo do trabalho, e o mais importante sempre buscar a melhoria e tentar chegar à perfeição.

Quando se fala em planejamento de marketing envolve todo o seu composto: produto, vendas, promoção, preço, lugar, pesquisa de mercado, entre outros.

As empresas de um modo geral precisam estar atentas e sempre se manter atualizadas, pois todas essas ferramentas devem estar de acordo com a estratégia de trabalho.

É muito importante que as ferramentas de marketing não sejam implantadas apenas pelo setor de marketing: as ferramentas e os conhecimentos também devem sempre ter a participação de cada um de seus colaboradores.

Todo o planejamento requer compromisso, entrega, assumir responsabilidades e principalmente serem criativos.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia utilizada baseou-se de acordo com os autores Diehl e Tatim (2004, p. 48), que é a “a forma padronizada para alcançar os objetivos gerais e específicos do projeto de pesquisa”, ou seja, bibliograficamente.

Sendo assim, o objetivo da pesquisa bibliográfica procura explicar o problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. “[...] busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema. (CERVO; BERVIAN, 1996, p.48)”.

Desta forma, traduz-se como pesquisa qualitativa para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho houve a necessidade de investigar o Marketing e sua função no Planejamento Estratégico.

Para chegar-se até a pesquisa apresentada, foi necessária a consulta a fontes bibliográficas e eletrônicas que fornecessem os dados e informações que serviram de escopo para este trabalho.

Devido aos objetivos desta pesquisa, utilizou-se também o método exploratório, visando a descoberta de idéias e conceitos que fundamentassem a problemática proposta, pois segundo o autor Gil (1999, p.159) esta pesquisa “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”.

A utilização é importante quando não se conhece muito o problema em questão e se quer ir mais ao fundo para levantar questões e hipóteses que possam trazer as soluções pretendidas nos objetivos da pesquisa.

Ela é considerada um estudo sistematizado alicerçado por publicações em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas disponíveis para pesquisa.

Fachin (2006, p. 29) afirma que todo trabalho científico deve ser baseado em procedimentos metodológicos.

O método científico é entendido como o conjunto de processos orientados por uma habilidade crítica e criadora voltada para a descoberta da verdade e para a construção da ciência, nessa busca constante que caracteriza a ciência hoje,

a pesquisa constitui seu principal instrumento ou meio de acesso. É o que decorre da definição de pesquisa tida como a atividade que, partindo de problemas, busca soluções por meio do emprego do método científico.

De acordo com Cervo (2002, p. 66), a pesquisa bibliográfica é o meio de formação por excelência, constituindo o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio “do estado da arte sobre determinado tema”.

Fachin (2006, p. 119) ainda complementa que a pesquisa bibliográfica é uma fonte inesgotável de informações, pois contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber.

Entende-se que a pesquisa bibliográfica, em termos genéricos, é um conjunto de conhecimentos reunidos em obras de toda natureza. Tem como finalidade conduzir o leitor à pesquisa de determinado assunto, proporcionando o saber. Ela se fundamenta em vários procedimentos metodológicos, desde a leitura até como selecionar, fichar, organizar, arquivar, resumir o texto; ela é a base para as demais pesquisas. (FACHIN, 2006, p. 120)

Verifica-se a abordagem teórica que justifica a elaboração dessa pesquisa por meio das idéias defendidas pelos autores consultados. Tal abordagem constitui a base para a formulação o diagnóstico da AIT Operadora, fazendo menção a propostas e possíveis melhorias e do Comercio Varejista na cidade de Manaus onde o seu produto comercializado é realizado através de sites de compras.

Por este motivo, o presente trabalho pautou-se nesta metodologia com o intuito de apresentar a necessidade que a empresa tem com relação a um planejamento estruturado embasado no marketing e na propaganda.

Tendo como objetivo colocar a importância e a necessidade de planejamento estratégico nas empresas é que irá tomar como base o diagnóstico de uma empresa turística, cujo método estudo de caso permite que as informações obtidas com o uso de técnicas de pesquisa bibliográficas sejam dirigidas à criação de hipóteses e à solução de problemas específicos. Outra que merece a atenção refere-se ao Comercio Varejista onde através de estratégias de marketing divulgou e conquistou a sua clientela através dos sites de compra

Para o presente diagnóstico será usada a estrutura de um plano de marketing, assim como exposto no referencial teórico.

Segundo o Trivinos (1992 *apud* RUCHSMANN e QUADRO, 2008), argumenta que o método estudo de caso pode ser definido como “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. Ruschsmann (2008), coloca que esse “tipo de pesquisa permite que se reúna o maior número possível de informação com o objetivo de compreender a totalidade de uma situação”.

Com a utilização da revisão bibliográfica, ela auxilia a tarefa de organizar os dados encontrados, possibilitando fazer paralelo entre teoria e prática.

4 RESULTADOS

A empresa a ser citada na respectiva pesquisa é a Air International Tours, ela é uma empresa que se utiliza pacotes turísticos internacionais, que “trabalha em contato, com fornecedores de serviços turísticos (companhias aéreas, hotéis, empresas de turismo receptivo em diferentes países, locadoras de veículos, atrações turísticas etc) por meio de contratos”.

A empresa Air International Tours conhecida como AIT Operadora, (após a modernização da marca), foi fundada em 1985, cujo principal objetivo é a comercialização de roteiros turísticos para a Europa, sob forma de excursões ou pacotes individuais.

Esta empresa durante a sua trajetória foi ampliando as suas áreas de atuação de forma que pudesse oferecer uma linha de produtos diversificados e amplos, “abrangendo os hemisférios Norte e Sul, para programas de verão e inverno”.

A empresa que processa os dados eletrônico e financeiro das companhias aéreas pertencentes à Associação Internacional de Transportes – IATA Internacional, coloca que o mercado internacional no Brasil apresentou crescimento de 21,08% no período janeiro a agosto 2008. Este crescimento compreende as atitudes de planejamento e reorganização dos recursos necessários para o desenvolvimento da empresa.

O crescimento também atingiu em esfera estadual onde se comprou o crescimento no Rio de Janeiro de 23,3%, superando o índice nacional em 2,23%.

Com relação ao volume de vendas dos seus pacotes turísticos por destino, pode comprovar que no período correspondente de Janeiro a Agosto de 2008 a AIT Operadora teve o acréscimo de 76% onde o seu maior faturamento foi nos Estados Unidos e Canadá. Todo esse processo de crescimento não ocorreria caso a empresa não estivesse aberta para mudanças, direcionamentos e análise contínua dos seus produtos.

AIT é uma organização que está aproximadamente 23 anos no ramo turístico, ela possui por todos estes anos no mercado, solidez e confiabilidade, características essas indispensáveis aos prestadores de serviços que lidam com a oferta de produtos, e

principalmente o seu marketing empresarial possibilitando maior divulgação do seu ramo de trabalho.

A AIT mesmo com algumas falhas apresentadas em seu processo de planejamento (fato este que ocorre em qualquer empresa que busca acertar), ela procura maximizar as suas vendas apostando no marketing como processo contínuo e dinâmico, sem esquecer de verificar o produto, promoção, propaganda e o preço acessível (4 PS) .

AIT busca transparência em seus processos, está sempre aberta à sugestão de toda a equipe, respeitando seus parceiros e clientes e comprometendo-se a cumprir seu papel quanto à responsabilidade assumida com relação à comercialização do seu produto turístico.

Toda esta estratégia de trabalho está pautada na preservação da integridade do relacionamento com seus clientes. Como toda empresa que deseja crescer em todos os aspectos a AIT é uma delas que estabeleceu um plano estratégico e marketing, analisando os pontos fortes e fracos, verificando cada situação, repensando ações e modificando situações que poderiam comprometer o desempenho da mesma.

Outro fato importante, a ser mencionada sobre a AIT está relacionado ela ser uma operadora de turismo a AIT tem como clientes principais às agências de viagens, que representam cerca de 80% de sua carteira de clientes.

Os outros 20% podem ser atribuídos a profissionais *free-lancers* que fazem contato com a empresa e atendem a grupos de passageiros diretamente.

A AIT tem desenvolvido uma forma de gestão baseada no controle da satisfação do cliente, com foco na qualidade total, e com destaque em benefícios.

Cabe destacar que esse tipo de análise deve ser feito periodicamente, já que as mudanças do mercado resultam em diferentes formas em cada um dos aspectos dessa análise.

A empresa mencionada na referida pesquisa serviu como base para analisar que o crescimento ele é contínuo e gradativo, portanto, o marketing no planejamento estratégico deve estar presente constantemente na dinâmica da mesma.

Outro setor estudado foi o Comércio Varejista, mas precisamente lojas que vendam em ambientes virtuais, o que ainda não são muitas na cidade de Manaus.

Analisando biograficamente estas empresas foi possível identificar as estratégias utilizadas pelas mesmas que visam canalizar clientes para seus sites de compras e dessa forma torná-los assíduos (fiéis).

Conhecer melhor e saber o que pensa o consumidor que compra no ambiente virtual (sites) de Manaus, tornou-se prioridade. Fato este enfocado no planejamento de marketing onde a pesquisa, o conhecimento e a utilização das estratégias adequadas podem impulsionar qualquer empresa alcançar sucesso desejado.

As pessoas nos dias atuais estão voltadas para o mundo virtual, ou seja, são usuários da internet onde muitas vezes realizam as suas compras no ambiente virtual ou consultam sites de compras. Conforme dados da pesquisa 42,50% dos sites de Manaus são bem elaborados, o que possibilita a facilidade de acesso dos clientes (estratégia de marketing).

Como forma de comprovar esta verdade, a presente pesquisa apresentou dados relevantes a esta temática, ou seja, os fatores que contribuíram para que os compradores voltassem aos sites e realizassem novas compras foram de: 18% abordaram que o respeito e o atendimento adequado motivaram as compras, 15,92 colocaram que a qualidade dos serviços e produtos foram satisfatórios, 20,42% rapidez na entrega, 32,39% passou confiança para os clientes e 13,27 referente à boa marca dos produtos.

O mercado virtual na cidade de Manaus, apesar de apresentar grande potencial, ainda é pouco explorado pelos lojistas do comércio, mas preocupados com a sua clientela, buscou recursos e planejou ações que possibilitassem o avanço de suas vendas, utilizando-se das ferramentas de marketing denominadas de “4PS” (produto, preço, praça e promoção) são de grande importância nesse contexto.

Para Kotler; Keller (2006, pg. 17), “o Marketing não é nada simples e foi o calcanhar-de-aquiles de muitas empresas outrora prospera”. De acordo com as pesquisas bibliográficas mostra que mesmo empresas de grande porte não param de divulgar seus produtos, pois correm risco de desaparecerem do mercado.

Analisando este estudo de caso com relação ao comércio varejista, notou-se que o perfil dos compradores virtuais da cidade de Manaus paga suas compras (cartões de

crédito, débito, transferência bancária etc.) o que os levam a comprar nos ambientes virtuais considerando mais importante na hora de efetuar suas compras nos sites.

O ambiente virtual é altamente competitivo e é um desafio maior fidelizar clientes nesse cenário de incertezas.

Diante da propaganda divulgada e das estratégias de conseguir e manter o maior número de clientes levaram essas empresas a praticarem o comércio virtual.

.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração de um Plano de Marketing, é uma forma das empresas fazerem uma análise do ambiente da organização, das oportunidades e ameaças, e dos pontos fortes e fracos da mesma. Com o objetivo de estabelecer estratégias que possibilitem a empresa tornar congruente em suas potencialidades com as oportunidades do mercado.

O plano de marketing auxilia a empresa a estruturar suas estratégias, adequar suas características a propósitos bem definidos.

Diante das mudanças e exigências que cerceiam o mundo do trabalho, criam – se circunstâncias que exigem redirecionamento na mudança estrutural, renovação ou até mesmo antecipação consciente do que pode vir acontecer, buscando superar suas ameaças e explorar suas oportunidades através do conhecimento interno e externo.

As empresas precisam utilizar recursos e habilidades e ações capaz de desenvolver utilizando as ferramentas advindas de um bom planejamento estratégico visando à otimização dos resultados almejados.

É inquestionável a importância do planejamento estratégico para futuras pretensões e o caminho a ser seguido pelas organizações. Foram demonstrados ao longo do desenvolvimento do trabalho, os conceitos de marketing, estratégia, o plano estratégico, os aspectos e ambientes dos processos organizacionais, tendo como base um suporte que auxilie a tomada de decisão, e possíveis cenários com dificuldades e oportunidades para a organização.

Torna-se primordial para uma organização, um planejamento muito bem elaborado, estruturado e definido para que se possa estabelecer com êxito as metas e os objetivos da mesma, sem deixar de citar que todo o planejamento tem que ser construído no ciclo inicial da organização.

Desta forma, a pesquisa apresentou a problemática referindo-se ao aspecto do Planejamento Estratégico Marketing que pode ser visto como uma questão de importância organizacional. Diante desta questão é que o presente trabalho embasado nas referências bibliográficas através de alguns autores tais como: Kotler (199, p. 45), Oliveira (2004), Las Casas (1999) que contribuíram para a explanação do tema da

referida pesquisa onde todos confirmam a necessidade de se planejar, organizar e estabelecer o marketing de seus produtos.

Como forma de verificar a importância do Marketing acoplada ao planejamento estratégico, compreender alguns aspectos relacionados aos pontos fortes e a Fragilidade das empresas, viu-se a necessidade da realização de estudo de caso de duas empresas.

Considerado atingidos os objetivos propostos nesta pesquisa, na medida em que foi possível, seguindo a metodologia prevista, realizar um estudo exploratório de caso das empresas que efetivamente mostrou que a empresa de turismo AIT utilizou o plano de marketing na prática e o Comercio varejista na cidade de Manaus indicando a adesão plano de marketing planejado, os resultados obtidos e os fatores que influenciaram os resultados e a implantação.

Mediante todas as respostas apresentadas na pesquisa percebe-se que as empresas vêm se utilizando o planejamento estratégico como ferramenta de gestão no desenvolvimento de seus negócios.

Fato este mencionado no estudo com relação ao Comercio Varejista de Manaus, onde o cliente está cada vez mais exigente; e a internet proporciona inúmeros serviços que facilitam seu conforto e grandes oportunidades. Menores preços, graças à “eliminação de equipe de vendas”, grandes ofertas e a comodidade em não ter que se deslocar, são itens relevantes para o consumidor, que a cada dia aumenta essa modalidade de compra.

Estratégias de bom atendimento, grande oferta de produtos de qualidade e principalmente maior divulgação dos sites de vendas poderão manter o consumidor mais assíduo aos seus ambientes virtuais (sites).

É notório que através deste estudo, “parar” para planejar as ações é essencial para o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, já que define a relação entre a empresa, os clientes e a concorrência, entendendo qual o desafio de dirigir, coordenar, gerir, administrar com excelência.

Com as informações adquiridas e estudadas para o desenvolvimento desse trabalho, conclui-se que para uma empresa continuar concorrendo no mercado por um espaço, seja virtual ou não, é necessário inovar, sempre visando o melhor para seus

clientes. É necessária simplicidade, facilidade e principalmente confiabilidade no processo.

Enfim, a persistência em planejar antecipadamente, faz de toda e qualquer organização, uma força que demonstra como devem ser procedidos os processos e funções organizacionais.

Este trabalho pode ser utilizado também como forma de dados secundários em futuros trabalhos e por pessoas que estejam interessadas em conhecer a contribuição do marketing no planejamento estratégico.

•
•

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1977.

CABRAL, E. H. S. **Terceiro setor**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006

CABRAL, Plinio, Propaganda: Técnica da comunicação industrial e comercial. São Paulo: Atlas, 1980.

CAMPOS, J. A. **Cenário balanceado**: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo: Aquariana, 1998.

CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão social, estratégias e parcerias**: Redescobrimo a essência da administração brasileira de comunidades para o terceiro setor. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

CERTO, S. I. C.; PETER, J. P. I. **Administração estratégica**: planejamento implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L. **Metodologia científica**: para uso dos estudos. Universitários. São Paulo, 1996. v.1.

_____. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHURCHILL, G; PETER, P. J. **Marketing**: criando valor para os clientes. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CIDES, S. J. **Marketing. Princípios e aplicações para micos e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 1997.

COBRA, M. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1988.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DAMASIO, E. **Maringá management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005.

DHIEL, A. A.;TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

DIAS, S. R. (Coord.). **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988. p. 240.

FIGUEIREDO, J. R. **Macedo de. Identificação de indicadores estratégicos de desempenho a partir do balancedscorecard**. 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência 2002: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho**. São Paulo: FPNQ, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOUASISS. **ESTRATÉGIA**. Rio de Janeiro: Instituto Houasiss, 2000. v. 1. p. 262.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KWASNICKA. E. L. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo, 1999.

_____. **As novas regras**. São Paulo: Makron Books, 1985.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. São Paulo: LTC Editora, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Administração de marketing**: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Marketing**: conceitos exercícios casos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, A. L.; ALEXANDRE L. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Administração de projetos**: como transformar idéias em resultados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C.; **Marketing & Agrobusiness**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MENCK, A. C. M MORIGUCHI, S. N. **Marketing**. Brasília: UnB/UAB, 1998

MINTZBERG H. A. B; LAMPEL J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

PLANEJAR. In: FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. **Marketing**: conceitos e estratégias. 11. ed. São Paulo: LTC Editora, 2000.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2003

OLIVEIRA Djalma de Pinto Rebouças. **Planejamento estratégico conceitos metodologia e práticas**. 19ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Planejamento estratégico**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Uma contribuição ao estudo de desenvolvimento e implementação do processo estratégico nas organizações**. 2009. 100f. Tese (Livre Docência) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

RICHERS, R. **O que é Marketing**. São Paulo: Brasiliense, 1981.

RUSCHMANN, D. V. M.; QUADRO, L. **Formação Baseada em Competências no Turismo**. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO NO MERCOSUL, 5., 2008, Caxias do Sul. **Anais do...** .Caxias do Sul: UCS, 2008. v. 1.

SEBRAE. **Serviço brasileiro de apoio as micros e pequenas empresas**. Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas do Brasil 2003-2005. Brasília: [s.n], 2007.

SILVEIRA J. A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais**: Pesquisa Qualitativa em Educação: São Paulo: Atlas, 1992.

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

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 2^a ed. São Paulo: Makron Books, 1991.