

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Mayara Sanches de Souza¹
Hiroshi Wilson Yonemoto²

RESUMO: O estratégico de marketing é um processo de variáveis controláveis e incontroláveis que afetam as relações de troca entre as empresas. As organizações modernas participam de constantes mudanças e evoluções tecnológicas, do crescimento e segmentação dos mercados, e por isso necessitam de estratégias para vencer concorrentes reforçando seus vínculos com seus respectivos mercados e estabelecer um elo entre a empresa e seus consumidores.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico de Marketing, Estratégias Competitivas, Estratégias de Marketing.

1 INTRODUÇÃO

A essência do desenvolvimento deste artigo é a estratégia de marketing assegurar que as capacidades da empresa correspondam às formas de se diferenciar para os clientes para a organização com fins lucrativos, isso significa assegurar que seus recursos e capacidades correspondam às necessidades e exigências dos consumidores, essa é uma das maiores dificuldades encontradas hoje nas organizações, pontos fortes para a diferenciação que podem ser atribuídas aos produtos e serviços, quanto à forma, estilo, qualidade, embalagem, tecnologia, marca, imagem do produto ou fabricante, serviços que acompanham a oferta (decisões de produto ampliado), atendimento prestado, pessoal empregado, acessibilidade dos canais de venda, entre outros. E a idéia de se diferenciar está cada vez mais forte no mundo empresarial. Não basta apenas ter um diferencial, é preciso transformá-lo em algo concreto no mercado, de forma a mover a economia de uma maneira diferente. Ou seja, diferenciação não é ter uma idéia brilhante para ficar guardada na organização e sim a capacidade de transformá-la em algo

¹ Discente do 1º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. mayara_sanches@hotmail.com. Bolsista do Programa de Iniciação Científica grupo de Estratégia e Competitividade Empresarial.

² Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina hiroshi@unitoledo.br Orientador do trabalho.

real que movimenta a competitividade da empresa, baseando - se na capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes aos quais serve no seu mercado objectivo, de acordo com a sua missão específica, para a qual foi criada. A Capacidade de competir em meio às freqüentes variações do mercado é fundamental às empresas. O propósito deste trabalho é o estabelecimento claro e preciso dos conceitos e processos que serão escolhidos neste estudo “Como o planejamento estratégico de marketing pode melhorar a competitividade de uma empresa”, por isso o objetivo central do trabalho é investigar a influência do planejamento estratégico de marketing para as empresas respondendo a três perguntas básicas:

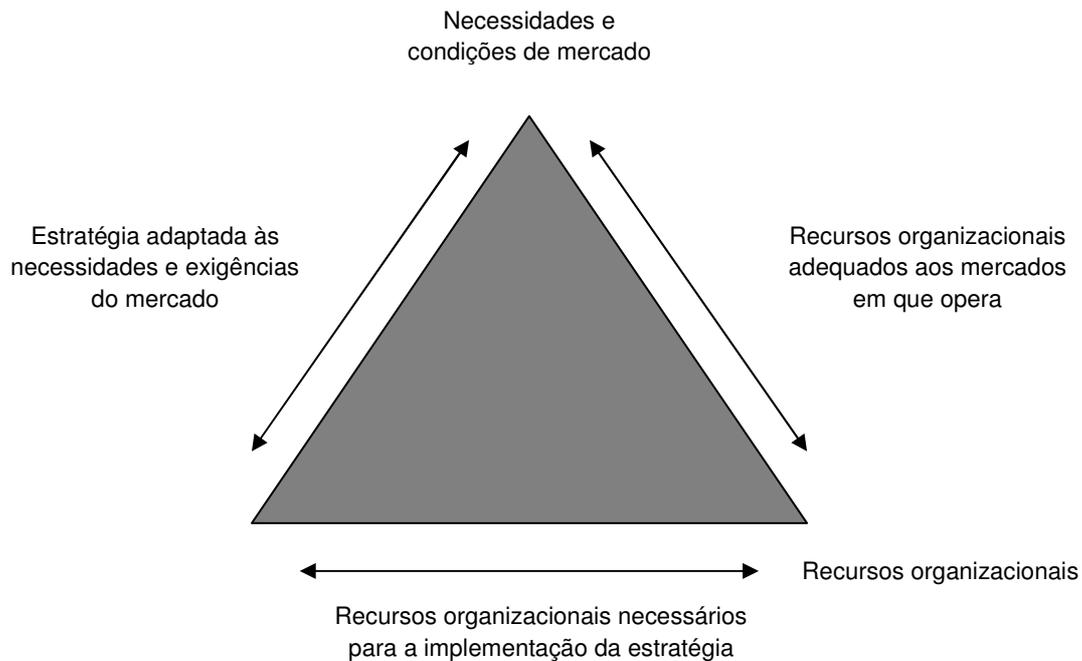
HOOLEY, SAUNDRES E PIERCY (2005)

1. O que a empresa esta fazendo agora?
2. O que esta acontecendo no ambiente?
3. O que a empresa deveria estar fazendo?

Estratégia de Marketing

A estratégia preocupa-se principalmente com eficácia fazer as coisas certas, em vez de com eficiência fazer as coisas da maneira certa.

O conceito de “adequação estratégica”, representado graficamente na figura 1.1, é fundamental ao pensamento estratégico. Para qualquer estratégia ser eficaz, ela precisa estar em sintonia com as necessidades e exigências dos clientes (as condições de mercado no qual é implementada) e com os recursos e capacidades da empresa que busca implementá-la. Não importa o quanto uma estratégia é bem feita; se não estiver direcionada em satisfazer as necessidades dos clientes, está destinada ao fracasso.



Fonte: HOOLEY, SAUNDRES E PIERCY (2005, p. 25) Figura: 1.1 “Adequação estratégica”.

O planejamento Estratégico de Marketing, Planejamento Estratégico orientado para o mercado, Plano de Marketing, Estratégias Competitivas, Estratégias de Marketing, representam algumas das nomenclaturas que serão consideradas neste estudo. São muitos os autores e obras destes conceitos, e entre outros foram consultados: HOOLEY, SAUNDRES E PIERCY (2005), KOTLER (2006), TAVARES (2000), FERRELL (2000). A fim de se cumprir os objetivos deste artigo.

Conceitos do Marketing Estratégico

HOOLEY, SAUNDRES E PIERCY (2005) O planejamento estratégico e o planejamento estratégico de marketing compartilham muitas atividades, embora o planejamento estratégico seja mais amplo e cubra todas as atividades do negócio. Uma orientação voltada ao marketing precisa permear a organização como um todo, mas o plano estratégico de marketing é apenas um de vários planos funcionais que alimentam o plano estratégico geral de uma empresa.

(TAVARES 2000 apud Helgo Max Seitz,2005) apresenta um conjunto de conceitos que incorporam o termo acima, e são aplicados na gestão estratégica das organizações:

- Planejamento Estratégico – técnica administrativa que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente, identificando oportunidades e ameaça, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão.
- Administração Estratégica – processo contínuo e iterativo que visa capacitar a organização de forma a permitir que as tomadas de decisões estejam de acordo com as decisões estratégicas.
- Decisão Estratégica – é toda aquela que resulta numa nova maneira de distribuir ou utilizar os recursos básicos da empresa, nem toda decisão estratégica é de longo prazo embora seja, necessariamente, de longo alcance. Envolve, portanto, a cúpula mais alta da organização.

Outro ponto de vista a ser considerado, são as atribuições de responsabilidade entre os diversos níveis organizacionais:

- Estratégico – Orienta o foco e a direção a ser seguida pela organização, adaptando-a ao ambiente de marketing, geralmente conduzido pela alta organização (Presidência, Conselho de Administração e Direção).
- Tático Administrativo – Atribuição dos escalões intermediários (Gerências), compreende a coordenação, planejamento, implementação e controle dos planos formulados em cada uma das áreas de competência, com vista ao cumprimento do direcionamento estratégico proposto no nível anterior.
- Operacional – Implementação das ações necessárias ao cumprimento das decisões estratégicas definidas nos níveis anteriores.

O Planejamento estratégico de marketing significa encontrar oportunidades atraentes e desenvolver estratégias de marketing rentáveis.

O planejamento de marketing compreende:

- Fixação de objetivos
- Avaliação de oportunidades
- Planejamento de estratégias de marketing

- Desenvolvimento dos planos de marketing
- Desenvolvimento do programa de marketing

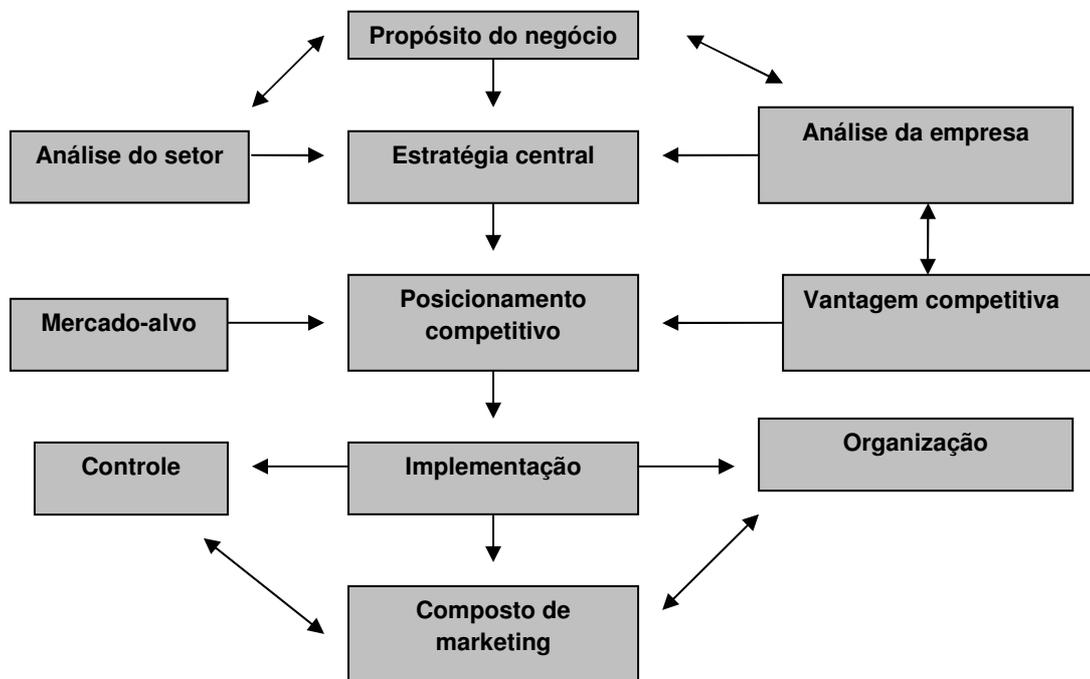
O planejamento estratégico de marketing envolve decidir sobre a estratégia central, criar o posicionamento competitivo da empresa e de seus produtos ou serviços e implementar essa estratégia. Isso vale tanto para a empresa com um único produto como para um conglomerado que engloba muitos negócios diferentes.

(FERRELL ET AL, 2000, p.20, apud Helgo Max Seitz 2005) em sua obra dedicada à administração de marketing estratégico, enfatizam a necessidade da perfeita integração das estratégias e planos de marketing com a missão e as metas da organização, e os planos das outras áreas funcionais. *“Desenvolver uma estratégia de marketing é impossível sem que as metas e os objetivos organizacionais e de marketing estabeleçam os resultados específicos que devem ser atingidos por meio do plano de marketing”*.

(Kotler, Keller 2006 p.50) O processo de planejamento estratégico de mercado integra a gestão estratégica da organização, e contempla as seguintes etapas:

- Missão do negócio.
- Análise SWOT - Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e Análise do ambiente interno (forças e fraquezas).
- Estabelecimento de metas.
- Formulação de estratégias.
- Elaboração de programas.
- Implementação.
- Feedback e controle.

HOOLEY, SAUNDRES E PIERCY (2005) em sua obra “Gestão Estratégica”, Uma vez definido o propósito da organização, a estratégia de marketing pode ser elaborada para ajudar a realizar esse propósito deve seguir as características próprias de cada organização. Sua natureza, porte, estilo de gestão, cultura e clima, certamente irão influenciar a maneira como esse tipo de atividade será desenvolvida. As etapas necessárias ao cumprimento deste processo seguem com pequenas variações, a mesma seqüência apresentada na figura abaixo 1.2:



Fonte: HOOLEY, SAUNDRES E PIERCY (2005) Figura 1.2

(TAVARES 2000, apud Helgo Max Seitz 2005) abre à discussão a questão de qual seria a etapa inicial deste processo, análise ambiental ou definição da visão, valores e missão?

O posicionamento em favor de um ou de outro ponto de vista deve ser apoiado em alguns pressupostos, que podem orientar melhor esta decisão (TAVARES, 2000, p.153). Mais adiante em sua reflexão, Tavares (2000, p.155), recomenda: *“Nas organizações sem experiência em planejamento convém iniciá-lo a partir da definição de seu espaço de negócio, a visão e a missão”*.

O autor atribui sua recomendação nestes casos, que espelham a situação de análise deste trabalho, às seguintes vantagens:

- Proporciona indicações do sentido segundo o qual a análise ambiental deve ser conduzida;
- Permite a reformulação ou refinamento dos parâmetros inicialmente propostos (visão, valores e missão) a partir da análise ambiental interna e externa, segundo o próprio ciclo do processo de planejamento.
- Favorece a implementação do ciclo de planejamento, uma vez que a relação entre a missão e o ambiente é dinâmica. Enquanto a definição da missão orienta e delimita o sentido da análise ambiental, esta fornecerá os parâmetros para a redefinição da primeira. Desta forma, caracteriza-se o ciclo de planejamento como uma relação circular, na qual cada dimensão acaba por influenciar a outra. (Figura 1.2).

Considerando os critérios acima discutidos, este artigo propõe iniciar o planejamento estratégico de marketing, com a análise e definição do pensamento da empresa quanto aos seguintes fatores:

- **Visão:**

Qual a perspectiva da empresa em relação ao seu futuro? Quais os propósitos pretende atingir, o que pretende ser, como imagina ser reconhecida nos próximos 5 a 10 anos?

- **Valores:**

Quais são as crenças e valores que a empresa associa (ou pretende associar) ao cumprimento de seus propósitos junto aos seus clientes (mercado), fornecedores, intermediários, colaboradores internos ou externos, ética dos negócios, etc.

- **Missão:**

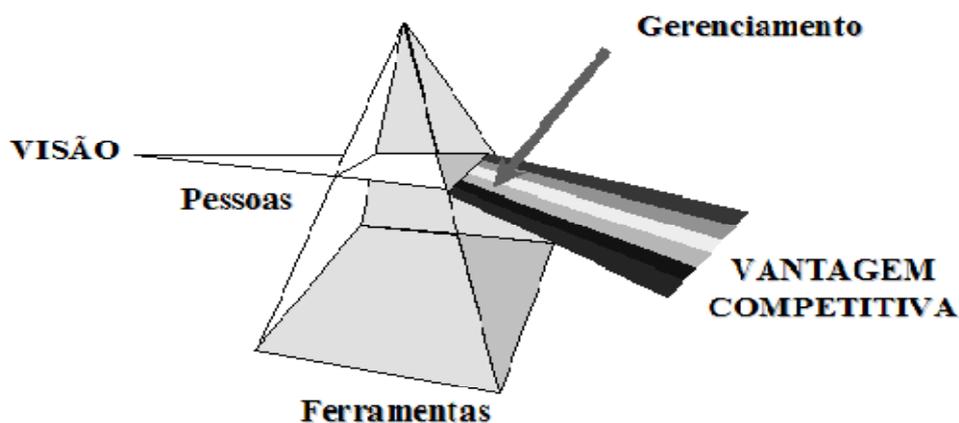
Qual o projeto e a abrangência do seu negócio quanto a produtos e mercados? (Foco da empresa).

Definidos os parâmetros iniciais do processo, a próxima parte compreende as análises ambientais da empresa, abrangendo a situação interna (ambiente organizacional) e externa (micro e macro ambientes de marketing), conduzidas de modo a avaliar as condições da organização para cumprir com seus propósitos estratégicos.

O micro ambiente de marketing ou ambiente tarefa é representado pelos fornecedores, intermediários, concorrentes e o mercado da empresa, e o macro ambiente, é composto pelo conjunto dos ambientes demográfico, econômico, natural, tecnológico, político legal e sociocultural. (cf. KOTLER, 2000).

O produto destas análises é a identificação dos pontos fortes da empresa na análise interna, e das situações favoráveis na análise externa, como sendo aqueles que podem contribuir positivamente para o cumprimento de sua missão, manutenção dos seus valores, e, alcançar sua visão de futuro. Já os pontos fracos e situações desfavoráveis, serão aqueles cuja contribuição é percebida como sendo negativa para satisfazerem as mesmas condições (missão, valores e visão).

Prisma da Administração Estratégica



Fonte: adaptado de CERTO e PETER, (1993, p. 59), apud Helgo Max Seitz 2005 Figura 1.3.

Análise SWOT

A análise SWOT é uma poderosa ferramenta de marketing, e deve ser realizada ao menos uma vez por ano, durante o planejamento estratégico de marketing. A sigla SWOT, vem das iniciais das palavras inglesas Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados, SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário ou análise de ambiente, sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário. Aplicação prática desta análise se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças).

Análise do Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)

Segundo KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane (2006) Uma unidade de negócios tem de monitorar importantes forças macroambientais (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e sociculturais) e significativos agentes microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam sua capacidade de obter lucros. Ela deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças importantes. Já a administração precisa identificar as oportunidades e as ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento.

Análise do Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas. Cada precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. Para tanto, pode utilizar um formulário como apresentado no lembrete de marketing “lista de verificação para análise de forças\fraquezas.

	Oportunidades	Ameaças
Forças	Explorar os pontos fortes existentes nas áreas de oportunidade.	Usar pontos fortes existentes para combater as ameaças.
Fraquezas	Construir novos pontos fortes primeiro para poder aproveitar as oportunidades.	Construir novos pontos fortes para combater as ameaças.

O estabelecimento de metas

Depois de ter realizado uma análise da SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento. Essa etapa do processo é denominada estabelecimento de metas. A unidade de negócios estabelece esses objetivos e então pratica a administração por objetivos (APO). Para que este sistema APO funcione, os vários objetivos da unidade devem atender quatro critérios:

- 1. Os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante.**
- 2. Sempre que possível, os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente.**
- 3. As metas devem ser realistas.**
- 4. Os objetivos devem ser consistentes.**

A formulação de estratégias

O Prof. Dr. José Dornelas definiu as metas como ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir os objetivos, quando todos os objetivos são alcançados a missão da empresa está atendida.

Para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias, as quais consistem em uma estratégia marketing, uma estratégia de tecnologia e uma estratégia de busca de recursos compatíveis. A seguir, algumas características ou atributos que podem estar presentes nos objetivos de algumas empresas:

- Resultados financeiros;
- Contribuição para o lucro ou produtividade e provê retorno sobre o investimento;
- São mensuráveis e específicas;
- Estão atreladas à missão e visão da empresa;
- Focam resultados;
- São desafiantes, porém realistas;
- São controláveis;
- Tem tempo limitado;
- São estratégicas;
- Foco no crescimento do negócio.

As metas são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo e para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos, dinheiro e pessoas necessários para alcançar os resultados almejados. Michael Porter resumiu-as em três tipos genéricos que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: liderança total em custos, diferenciação e foco. Vejamos cada uma delas:

- Liderança total em custos
- Diferenciação
- Foco

Descrito por Porter as empresas podem ainda estabelecer alianças estratégicas a fim de garantir sua fatia de mercado. Exemplos de alianças são:

- Alianças de produtos e serviços
- Alianças promocionais
- Alianças estratégicas
- Colaboração em preços

Após o desenvolvimento das principais estratégias da empresa, deve-se adotar programas de apoio detalhados com responsáveis, áreas envolvidas, recursos e prazos definidos.

A elaboração e a implementação de programas

Hooley, Saunders e Piercy (2005) apresenta em sua autoria que uma vez escolhidos o posicionamento competitivo e a estratégia central, a tarefa da administração de marketing é implementar aquelas decisões mediante o esforço de marketing. Os três elementos básicos da implementação - composto de marketing, organização e controle, que serão discutidos a seguir.

O feedback e o controle

Em várias autorias encontramos definições para o feedback e controle, Hooley, Saunders e Piercy (2005) especifica que enquanto a estratégia de marketing está sendo executada, um papel importante do departamento de marketing é monitorar e controlar esse esforço.

Em outras autorias foi definida que a estrutura do plano de marketing deve conter as condições necessárias ao seu controle, indicando as projeções com que foi elaborado, possibilitando a comparação com o realizado; informando a base de dados e as fontes de consulta; indicando a frequência de acompanhamento (diária, semanal, mensal, semestral); definindo o formato dos relatórios; apresentando as datas críticas de atenção; elaborando os processos de alimentação, disseminação e decisão que integrarão o Sistema de Informações de Marketing (SIM).

O detalhamento destes procedimentos deve incluir que espécie de informações e “feedback” devem ser prestados periodicamente a cada responsável, permitindo a comparação dos resultados reais com os planejados por área de atuação, Deverá haver um cuidado quanto ao formato da apresentação das informações de controle, para que se possa compreendê-los facilmente, destacando os aspectos relevantes, poupando tempo de leitura, atribuindo foco à análise e assertividade nas eventuais decisões de correção de rumos.

À medida que implementar sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo. A adequação estratégica entre uma empresa e o ambiente sofrerá um desgaste inevitável porque o mercado muda mais rapidamente do que os 7Ss. Assim, uma organização pode permanecer eficiente enquanto perde efetividade.

Quando uma organização não consegue responder a uma alteração do ambiente, fica cada vez mais difícil reaver a posição perdida.

Conteúdo do Plano de marketing

Segundo KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane (2006, p. 58) A apresentação do plano de marketing é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos. Contém diretrizes táticas para os programas de marketing e para a alocação de fundos ao longo do período do planejamento. O plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de marketing.

No plano de marketing, o autor (Kotler, Keller, p.59 2006) definiu os cinco propósitos essenciais que o mesmo deverá conter:

1. Resumo executivo e sumário, principais metas e recomendações
2. Análise da situação, relevantes quanto vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às forças que atuam no macro ambiente.
3. Estratégia de marketing, definição missão e os objetivos.
4. Projeções financeiras, previsão de vendas e de despesas.
5. Controles, descreve controles para o seu monitoramento.

Como existem várias formas de se apresentar um plano de marketing, cabe ao profissional responsável, selecionar o modelo mais adequado às suas necessidades específicas. Dentre as diversas alternativas possíveis, buscou-se apresentar neste artigo um modelo suficientemente abrangente e genérico, a fim de otimizar seu aproveitamento no estudo.

Uma vez encontrados os objetivos, o próximo passo implica em definir as estratégias competitivas de marketing que permitirão à empresa alcançá-los.

Análise do portfólio

As análises de portfólio discutidas por Hooley, Saunders, Piercy (2005), é o alicerce para fazer escolhas importantes – tanto para investimento quanto para

uma direção estratégica. Esses exemplos destacam a importância das características do portfólio e o papel crucial das variáveis de marketing, em comparação com os critérios puramente financeiros, para fazer as escolhas do portfólio.

Drucker (1973) identificou sete tipos de negócios que ainda hoje fazem sentido:

- 1. Os ganha-pães de hoje** - produtos e serviços que estão tendo bons lucros, contribuindo positivamente para o fluxo de caixa e os lucros da empresa.
- 2. Os ganha-pães de amanhã** - investimentos no futuro da empresa. Produtos e serviços que estão em crescimento ou em mercados atraentes, e espera-se que possam vir a substituir os atuais ganha-pães.
- 3. Os ganha-pães de ontem** - produtos e serviços que sustentaram a empresa no passado, não contribuem mais significativamente para o fluxo de caixa ou lucro da empresa. Indica uma possível imobilidade na gestão do negócio.
- 4. Desenvolvimentos** - produtos ou serviços desenvolvidos recentemente que parecem promissores, mas que ainda necessitam de um maior investimento para concretização de suas expectativas futuras.
- 5. Dorminhocos** - investimentos em produtos ou serviços já realizados há algum tempo, que ainda não cumpriram com as expectativas inicialmente formuladas.
- 6. Investimentos no ego gerencial** - produtos e serviços que têm fortes defensores entre gerentes influentes, na expectativa que venham a produzir resultados no futuro.
- 7. Fracassos** - mantidos no portfólio da empresa por inércia da administração, que talvez tema reconhecer seu fracasso.

As análises de portfólio estão amplamente documentadas pelos autores de obras de marketing e estratégia.

Estratégias Competitivas

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

	VANTAGEM ESTRATÉGICA	
	Percepção do Target	Liderança Total de Custos
OBJETIVO ESTRATÉGICO Toda Industria	Diferenciação	Custos
Segmento Específico	Enfoque	

Fonte: PORTER (1986, p.53), apud Helgo Max Seitz 2005

- Diferenciação: Oferta com características distintas quanto aos concorrentes.
- Liderança Total de Custos: Controle e redução total de custos.
- Enfoque: Foco em “Target” e segmentos específicos de mercado (Nichos de Mercado).

Citada por ROCHA (1992), apud Helgo Max Seitz (2005), As estratégias competitivas podem ter duas características básicas, a concorrência em preços e a diferenciação de produtos. Na primeira busca-se oferecer a mesma satisfação ou risco ao consumidor por menor custo, colocando a disputa do mercado na concorrência de preços. Sua implementação pressupõe que a empresa desfrute de alguma vantagem diferencial de custo em relação à concorrência. Na segunda hipótese, a diferenciação de produtos significa oferecer maior satisfação ou redução de risco, contudo onerar o custo do consumidor. Neste caso a concorrência se dá na oferta. As variáveis que contribuem para a diferenciação das ofertas serão apresentadas no tópico “*fatores de diferenciação*”.

A diferenciação e a liderança total de custos mantêm identidade com o enfoque.

O principal objetivo da estratégia de segmentação é o de otimizar os resultados dos esforços de marketing. Os requisitos necessários para este processo, implicam em que os segmentos identificados sejam mutuamente excludentes (homens e mulheres, por exemplo), possam ser quantificados, existam informações disponíveis para ação seletiva em cada segmento e que se possa avaliar a elasticidade das respostas ao esforço de marketing. KOTLER (2000).

Discussão do Tema

O plano estratégico é o processo de desenvolvimento de uma estratégia formal para a sobrevivência e o crescimento da empresa a longo prazo. No atual cenário da globalização o planejamento estratégico de marketing assume uma posição imprescindível, o planejamento de marketing, aponta as melhores práticas de análise da empresa e do mercado, de modo a auxiliar a empresa a formatar seus objetivos e determinar ações para cumpri-los.

Os benefícios são:

- Maior flexibilidade

- Agilidade nas tomadas de decisões
- Melhor conhecimento dos seus concorrentes
- Melhor comunicação entre os funcionários
- Maior capacitação gerencial, até dos funcionários de níveis inferiores
- Orientação maior nos comportamentos de funcionários
- Maior capacitação, motivação e comprometimento dos envolvidos
- Consciência coletiva
- Melhor conhecimento do ambiente em que os funcionários trabalham
- Melhor relacionamento entre empresa-ambiente
- Maior capacidade e rapidez de adaptação dentro da empresa
- Visão de conjunto

Essas e mais inúmeras vantagens traz o Planejamento Estratégico, porque desse jeito a diretoria e o gerenciamento da empresa lidera com mais responsabilidade e maior controle de seus funcionários e ao mesmo tempo os próprios funcionários se sentem mais motivados a trabalhar e mais seguros e informados sobre seus cargos. Só que o mais importante de todo esse conjunto é o entrosamento da empresa, tendo mais produtividade e lucro.

Conclusão

Este artigo procurou destacar objetivos de Plano estratégico de marketing orientado para o mercado e o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos. Apresentando as principais etapas para a implantação do processo de administração estratégica e procura esclarecer os aspectos fundamentais do relacionamento dos conceitos de visão estratégica e gestão na implantação do planejamento estratégico, bem como destacar algumas opiniões atuais de como devem ser tratados o planejamento para o presente e o planejamento para o futuro.

O Planejamento Estratégico deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, que contém decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão.

O planejamento para o presente estudo requer uma estratégia própria – uma visão de como a empresa precisa funcionar hoje e do papel de cada função chave. E o planejamento para o futuro é feito com base em uma visão do futuro e, mais importante ainda, em uma estratégia para alcançar esses objetivos e chegar lá.

Referências Bibliográficas

CERTO, S. C.; PETER, J. P. Administração Estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHURCHILL, G. A. e PETER, J. Paul. Marketing: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

FERRELL, C. O.; HARTLINE, M.D.; LUCAS J.R. et al. Estratégia de Marketing. São Paulo: Atlas, 2000.

HOOLEY, G. J. et al. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. São Paulo: Prentice Hall- Makron, 2001.

KOLTLER, P. Administração de Marketing. 10a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin Lane, Administração de marketing. Tradução Mônica Rosenberg, Cláudia Freire, Brasil Ramos Fernandes. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

PORTAL DO MARKETING

http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Analise_SWOT.htm

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. Marketing: Teoria e Prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 1992.

SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo. 2a. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2001.

SIQUEIRA, A. C. B. Segmentação de Mercados Industriais. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, M. C. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.