

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING NA FORMULAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Régis Barroso Silva¹

Leandro Belizário Vieira²

Resumo

As decisões de consumo tornaram-se mais rápidas com a ajuda da tecnologia e isso faz com que as empresas precisem inovar para conquistar e manter mais clientes. A dinâmica do mercado atual aponta para consumidores cada vez mais informados e críticos. O segredo para o sucesso dessas empresas está na elaboração de um Plano de Negócios que lhes proporcione um bom posicionamento nesse mercado. Este estudo tem por objetivo principal demonstrar a importância do desenvolvimento de um Planejamento de Marketing eficiente no contexto geral da elaboração de um Plano de Negócios.

Palavras-chave

Planejamento Estratégico de Marketing. Plano de Negócios. Estratégias de Marketing.

Abstract

Consumption decisions become faster with the help of technology and this makes the companies need to innovate to win and retain more customers. The current market dynamics indicates consumers increasingly informed and critical. The secret to the success of these companies is to prepare a business plan that gives them a good position in that market. This study's main objective is to demonstrate the importance of developing an efficient Marketing Planning in the general context of the preparation of a Business Plan.

Key Words

Strategic Marketing Planning. Business Plan. Marketing Strategies.

¹ Autor: Graduando em Administração de Empresas – Faculdade Cearense – regis.silva@outlook.com

² Orientador: Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual do Ceará – UECE. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Ceará – UFC – leandrobelizario@gmail.com

SUMÁRIO: 1 Introdução; 2 O Plano de Negócios; 3 O Planejamento Estratégico de Marketing; 4 Conclusão; 5 Bibliografia

1 INTRODUÇÃO

O Marketing nas empresas tem se tornado foco de várias discussões relacionadas com o sucesso organizacional e a conquista de novos clientes. Atualmente, o mercado em geral tem se tornado bastante criterioso em relação às suas preferências e o motivo que torna esses consumidores mais seletivos se relaciona diretamente com o seu nível de informação. A globalização trouxe, além de muita modernização, novas questões, novos horizontes e o mais importante: levou o consumidor a refletir mais sobre as suas decisões de consumo. É nessa era de conhecimento que a posse de informação faz a diferença e motiva as empresas a se lançarem em novos mercados com o objetivo de conquistar cada vez mais camadas e tentar a sua sobrevivência diante da competitividade.

Neste contexto de mudanças rápidas, muitas empresas se constituem sem que a sua estratégia de ação seja pensada e programada através do desenvolvimento de um Plano de Negócios. Apesar de alguns dos novos empresários já terem essa preocupação, uma boa parte deixa de colocar no papel as suas ideias e objetivos a curto, médio e longo prazo. Muitas organizações têm alcançado resultados satisfatórios com o uso dessa ferramenta, pois o Plano de Negócios possibilita enxergar possibilidades muitas vezes ocultas no mercado e na concorrência, tornando possível formular estratégias focadas no desenvolvimento das áreas mais deficitárias.

O presente estudo propõe um levantamento bibliográfico dos principais conceitos referentes à área de Planejamento Estratégico e, em paralelo, uma análise focada no desenvolvimento do Planejamento Estratégico de Marketing e na sua contribuição para o desenvolvimento de um Plano de Negócios eficaz.

2 O PLANO DE NEGÓCIOS

Nos últimos tempos o empreendedorismo vem se popularizando. Isso ocorre porque, diante do grande consumo mundial, algumas pessoas percebem diversas oportunidades de geração de renda. Mesmo com o grande nível de informalidade existente, muitos desses empresários estão passando a buscar saídas para construir um negócio sólido e regulamentado, que facilite a busca pelo crédito e lhes assegure os direitos previstos pela lei.

O desenvolvimento de um planejamento racional para o negócio é o passo inicial para a criação de valor organizacional e para evitar falhas no processo de gestão. Desenvolver um Plano de Negócios bem estruturado significa movimentar todos os aspectos da nova organização e direcioná-los para o alcance dos objetivos. Pesquisas realizadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em 2004 apontam para elevadas taxas de mortalidade empresarial até os quatro anos de fundação, demonstrando despreparo dos gestores e, principalmente, falta de planejamento.

Para Castro:

Muitas empresas ainda não entendem a necessidade e a importância de um planejamento e, por isso, acabam fechando suas portas. A grande questão é descobrir porque o empreendimento não alcança o crescimento desejado, buscando ferramentas para reverter o quadro e definindo novas estratégias. O planejamento não garante o sucesso, mas serve, principalmente, para minimizar os erros e otimizar as potencialidades e oportunidades. (2009, p. 35)

Existe uma confusão bastante comum entre as definições de Plano de Negócios e Plano de Marketing. Vale ressaltar que o plano de negócios é comparável a um plano estratégico da empresa, segundo afirma Polizei:

O plano de marketing é mais prático e dirigido à sensatez do mercado. Os detalhes da sua execução devem se manter em segundo plano. Por outro lado o plano estratégico deve conter os pormenores de ordem interna da corporação, para controle, acompanhamento de atividades, informação e mobilização de pessoas e principais departamentos da empresa quanto aos aspectos cruciais de sua implantação. (2008, p. 03)

Em resumo: o plano de negócios deve surgir da idéia inicial de empreender e a sua elaboração deve ocorrer somente após a organização sistemática dessas ideias. A partir daí se segue o planejamento, que terá como objetivo principal a confirmação da viabilidade do empreendimento. A preocupação com o mercado a ser atendido e com o balanceamento dos recursos disponíveis para o alcance dos objetivos são as características que possibilitam diferenciar o plano de marketing de outras idéias de negócios, como afirma Chiavenato (2005) *apud* Castro (2009, p. 33):

Plano de Negócio é um conjunto de dados e informações sobre o futuro empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação.

Todo o processo de desenvolvimento corporativo deve estar descrito no Plano de Negócios, em que é possível identificar as oportunidades de mercado e traçar estratégias para

trabalhar as vulnerabilidades do empreendimento que será desenvolvido. O planejamento corporativo é amplo e engloba planos menores como o plano financeiro, plano operacional, plano de marketing, análise de mercado, dentre outros. Para Rosa:

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (2007, p. 8)

É indiscutível a importância de todos esses aspectos para a elaboração de um plano eficaz. Diante da necessidade de inovação e manutenção da competitividade das organizações, o planejamento de marketing tem se tornado peça chave na promoção e diferenciação do negócio perante o mercado. O Plano de Marketing é uma excelente ferramenta gerencial e oferece todas as condições para se alcançar os objetivos traçados; além disso, é bastante útil, já que permite analisar o mercado, o produto e as estratégias do empreendedor, dando maior segurança quanto ao futuro e elevando as possibilidades de êxito.

Como o Plano de Negócios é desenvolvido para descrever um empreendimento que ainda irá surgir, há um padrão de estrutura que deve ser seguido para que se possa fazer uma análise eficiente. Castro (2009) destaca que o mais importante é transmitir com clareza as informações do negócio, portanto, este projeto precisa conter, no geral, os seguintes tópicos:

1. Sumário Executivo: Apresentação sintética do projeto. É a parte em que se deve mostrar ao leitor o objetivo do negócio e as estratégias gerais para a sua realização.
2. Planejamento Estratégico do Plano de Negócios: Onde se observam os ambientes internos e externos, procurando mensurar os riscos e identificar as oportunidades.
3. Descrição da Empresa: Espaço onde será mostrada a trajetória da empresa, o status atual, os motivos da sua criação, dentre outros.
4. Produtos/Serviços: Apresentação de quais produtos e/ou serviços serão fornecidos, mostrando sua importância, a forma como serão produzidos e seus diferenciais diante da concorrência.
5. Recursos Humanos: Onde devem ser apresentados os planos de desenvolvimento de pessoal, como treinamento, incentivos, benefícios, dentre outros.

6. Mercados: Análise do mercado competidor (concorrência) deve ser realizada com bastante atenção. Vale lembrar que há competidores diretos (de mesmo produto) e indiretos (produtos similares ou substitutos entre si).
7. Planejamento de Marketing: É o que buscamos abordar neste estudo. Deve ser elaborado de forma estratégica e alinhado a todas as áreas da organização, proporcionando meios para se trabalhar com eficácia o composto de marketing.
8. Plano Financeiro: Busca estabelecer, diante das projeções feitas, os custos e as receitas e, com isso, simula a movimentação financeira da organização fornecendo dados importantes para a tomada de decisão.

A estrutura apresentada pode variar de empresa para empresa, dependendo do ramo de atuação e dos seus objetivos. Ou seja, o administrador pode deliberar sobre as principais áreas organizacionais e definir quais delas serão trabalhadas no Plano de Negócios. Porém, vale ressaltar que as empresas que se lançam no mercado atualmente precisam entender a relevância do composto de marketing e as ferramentas que ele disponibiliza, direcionando os esforços para entender o mercado e atender as suas exigências.

3 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Planejar significa prever situações futuras e tomar as decisões corretas antecipadamente, ou seja, é decidir neste momento o que será feito antes que uma ação futura ocorra. O planejamento administrativo se divide de acordo com os níveis organizacionais, assim, como destaca Seitz, o planejamento pode ocorrer nos níveis:

Estratégico: Orienta o foco e a direção a ser seguida pela organização, adaptando-a ao ambiente de Marketing, geralmente conduzido pela alta administração (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. (2005, p. 93) *apud* Tavares (2000)

Para Chiavenato (2004), o processo de planejamento deve seguir uma seqüência de passos buscando definir primeiramente os objetivos que se espera alcançar e, em seguida, verificar como a organização está posicionada frente a esses objetivos. Essa análise é muito importante porque, com base nela, é possível desenvolver premissas quanto às condições

futuras da empresa. Dessa forma, podem-se gerar cenários para prever possíveis acontecimentos, e, diante desses cenários, o administrador é capaz de formular diversas alternativas de ação para que, no futuro, possa alcançar os objetivos traçados. Uma dessas alternativas deve ser escolhida como ideal e dará origem ao que conhecemos como Plano de Negócios.

Sabemos ainda que o objetivo final do marketing é o consumo. Quando a empresa tem a possibilidade de influenciar no consumo dos seus produtos pelo mercado, há um grande benefício. Para que isso possa ocorrer de fato, os consumidores precisam ser constantemente avaliados através de instrumentos específicos como pesquisas de satisfação, entre outros. A empresa precisa perceber a segmentação do mercado e desenvolver produtos ou serviços voltados para os grupos que pretende atender e trabalhar esses consumidores para que eles percebam valor em seus produtos.

O planejamento estratégico pode ser visto como um processo gerencial que busca o desenvolvimento do mercado, ajustando frente às oportunidades os objetivos e os recursos da organização. Na área de marketing estratégico, o objetivo é trabalhar os negócios e os produtos da empresa, buscando direcioná-los para um aumento de vendas e de lucratividade. É interessante destacarmos que o plano de marketing no nível estratégico é ideal porque reflete o conjunto da empresa e busca de forma macro atender a todas as funções organizacionais.

Segundo Westwood (2008), o planejamento de marketing pode ser usado para prever o tamanho do mercado, além de identificar e avaliar os segmentos que compõem esse mercado permitindo decidir como se dará a sua participação em cada segmento e a definição da estratégia de posicionamento.

Conforme destaca Westwood *apud* Luiz *et al* as tarefas envolvidas no processo de planejamento de marketing são:

1. Realizar pesquisa de marketing dentro e fora da empresa;
2. Identificar potencialidades e fragilidades da empresa;
3. Fazer suposições;
4. Estabelecer objetivos de marketing;
5. Gerar estratégias de marketing;
6. Definir programas;
7. Determinar orçamentos;
8. Rever os resultados e revisar os objetivos, estratégias ou programas. (2008, p.140)

O direcionamento das ações de marketing é feito através do balanceamento de um conjunto de ferramentas que possibilitam à empresa alcançar seus objetivos. Essas

ferramentas são conhecidas como Mix de Marketing, Composto de Marketing ou ainda Composto Mercadológico. As ferramentas são classificadas em quatro grandes grupos: Preço, Praça, Promoção e Produto. Segundo Kotler (2003) *apud* Mafeçoli (2007, p. 19), “o mix de marketing consiste nas ações que a empresa pode tomar para aumentar a demanda do seu produto”. Shimoyama e Zela (2002) as definem como sendo:

1. Estratégias voltadas para produtos e serviços: Busca equalizar as ações de marketing para trabalhar melhorias nos produtos/serviços da organização a fim de gerar valor para o cliente e atender as suas necessidades.
2. Estratégias de Preço: Sabe-se que a precificação ainda é um tema muito discutido e pouco dominado principalmente pelos pequenos empreendedores. O preço dos produtos precisa ser necessariamente alto para proporcionar lucro, mas sem desestimular a compra. Não pode ser exageradamente baixo para não marginalizar o produto, mas ao mesmo tempo precisa ser baixo para atrair os consumidores.
3. Composto Promocional: A promoção não se resume apenas à propaganda. É formada por um conjunto de ações promocionais que são: propaganda (toda e qualquer comunicação que é veiculada de forma paga), promoção de vendas (que tem por objetivo atrair, incentivar e estimular o consumo através de ações como concursos, premiações etc.), relações públicas e publicidade (através do desenvolvimento de apelos diante do público, se utilizando de histórias e dramatizações), força de vendas (é a venda pessoal, envolve o relacionamento ao vivo e a interação com o consumidor, sendo de grande importância) e marketing direto (aquele que aborda o consumidor sem que haja a preocupação se o mesmo faz parte ou não do público alvo da ação de marketing, como panfletos, catálogos, cupons etc.).
4. Estratégias do Canal de Distribuição (Praça): Relaciona-se com a forma como o produto/serviço é disponibilizado ao consumidor, podendo ser Distribuição Direta (quando a empresa fabricante fornece diretamente ao cliente) ou Indireta (quando se utiliza de distribuidores para fornecer o produto ao cliente final).

No processo de planejamento e no decorrer da gestão, as ações de marketing precisam estar equilibradas entre essas ferramentas para garantir o sucesso das vendas. Além disso, há uma necessidade contínua de avaliação de resultados, gerando um ciclo que fornece ao gestor *feedback* sobre as práticas adotadas no planejamento de marketing. Essas informações não podem ser estáticas, é esse ciclo que gera inteligência competitiva para a organização.

Segundo Cobra (2009), o planejamento estratégico pressupõe quatro ações iniciais básicas que seriam: 1. Definição da Missão Corporativa; 2. Estabelecimento de Unidades Estratégicas de Negócio (UEN's); 3. Planejamento de Novos Negócios; 4. Planejamento Estratégico do Negócio. Sabemos que a formulação da Missão é a base para se iniciar o processo de planejamento. A missão organizacional deve apontar em qual negócio a empresa deseja estar inserida e aonde quer chegar ao longo prazo. Em outras palavras, é a Missão que dá embasamento para se formularem as diretrizes sobre como serão tomadas as decisões de alocação dos recursos para o futuro. Outro ponto de destaque é o estabelecimento de UEN's para atender com conformidade às necessidades e aos desejos dos diversos grupos de consumo. A partir daí, a empresa já tem embasamento para o planejamento de novos negócios, visando crescimento futuro através de estratégias específicas que podem ser de penetração de mercado, de desenvolvimento de mercados e de desenvolvimento de produtos. É importante que a organização também execute uma análise precisa do ambiente externo, considerando as forças macro e microambientais que possam influenciar diretamente no sucesso da empresa.

Vale salientar a importância dessa análise ambiental durante o processo, principalmente porque ela investiga a atividade estrutural do mercado, ou seja, observa os possíveis concorrentes do negócio. A constituição de Plano de Marketing deve ocorrer com foco duplo: nas forças macroambientais, que são aquelas influenciadoras de mercado e que tem maior abrangência: Forças Políticas, Forças Econômicas, Forças Culturais, Forças Ambientais, Forças Legais, Forças Físico-climáticas, Forças Sociais e Forças Tecnológicas, e nas forças microambientais, que são as que afetam diretamente o planejamento organizacional: Fornecedores, Intermediários, Forças Públicas, Concorrência e Clientes Polizei (2008).

A implementação do Plano de Negócios deve ser acompanhada de uma constante avaliação de resultados para assegurar o alcance dos objetivos. Vale salientar a importância do Planejamento Participativo na elaboração do Plano. Segundo Chiavenato (2004, p. 196):

Embora seja uma atividade voltada para o futuro, o planejamento deve ser contínuo e permanente e, se possível, abrangendo o maior número de pessoas na sua elaboração e implementação. Em outras palavras, o planejamento deve ser constante e participativo.

Segundo Seitz (2005, p. 93), Planejamento Estratégico é uma “técnica administrativa que objetiva manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o

cumprimento de sua missão”. Verificamos, então, a importância da análise do ambiente interno e externo para o processo de planejamento. Com essa observação, é possível que haja a identificação dos pontos fortes e das situações favoráveis (potencialidades), permitindo à área de planejamento a visualização das oportunidades de mercado que possam trazer benefícios à empresa e contribuir para o alcance da sua missão. A análise ambiental também possibilita a verificação dos pontos fracos e as situações desfavoráveis (vulnerabilidades) que, se não resolvidos, podem comprometer o desempenho futuro da empresa.

Assim, planejar de forma estratégica o negócio significa identificar os possíveis problemas e traçar as soluções mais adequadas. Tendo em vista que o planejamento estratégico é de longo prazo e voltado para ações futuras, McDonald (2008, p. 23) afirma que “um plano **estratégico** é um plano que cobre um período maior do que o próximo ano fiscal. Geralmente ele abrange de três a cinco anos”.

A elaboração do Planejamento Estratégico depende de cinco características fundamentais que, segundo Chiavenato (2004), são: 1. O planejamento estratégico deve estar relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. 2. Deve estar orientado para o futuro. 3. Deve ser compreensivo. 4. Deve ser um processo de construção de consenso. 5. Relaciona-se diretamente com a aprendizagem organizacional.

Com base nessas características, verificamos que não pode haver planejamento estratégico sem que se faça a previsão das falhas futuras. Além disso, a formulação das estratégias precisa envolver todos os níveis organizacionais, buscando um direcionamento voltado para o alcance dos objetivos traçados. Essa tarefa não é fácil, principalmente porque, em meio ao processo de planejamento, há diversos interesses e necessidades, sendo necessário haver um modo de atender a todos da melhor forma para que possam chegar a um consenso e oferecer à organização todas as possibilidades para se chegar aos seus objetivos.

Por se tratar de um processo, o Planejamento de Marketing é algo bastante simples de se entender. Segundo McDonald (2008, p. 18), “o planejamento de marketing é simplesmente uma seqüência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para atingi-los”. Porém, colocar em prática o desenvolvimento do Planejamento de Marketing é a mais difícil tarefa do marketing, já que envolve todos os seus elementos.

O processo de Planejamento Estratégico do negócio precisa estar alinhado com o planejamento corporativo e com as demais funções da organização para que, de fato, traga resultados coerentes. De acordo com este raciocínio, o Planejamento de Marketing deve ser desenvolvido prevendo alterações em sua estrutura durante o decorrer da gestão. Essas

alterações podem ocorrer devido às mudanças no Planejamento Corporativo que podem influenciar diretamente no Planejamento de Negócios.

É importante lembrarmos que a estratégia precisa estar em equilíbrio com as exigências do mercado (dos clientes) e com os recursos que a empresa dispõe para implementar novas técnicas. Segundo Hooley *et al.* (2005, p. 24):

Não importa o quanto a estratégia é bem-feita e articulada; se não estiver focada em satisfazer as necessidades dos clientes, está destinada ao fracasso. Da mesma maneira, se os recursos organizacionais necessários para sua implementação não estiverem disponíveis, ou não puderem ser adquiridos, o sucesso será irreal.

Dessa forma podemos entender que o Planejamento Estratégico de Marketing é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as experiências e os recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes.

4 CONCLUSÃO

O plano de negócios é o instrumento gerencial que permite ao administrador lançar todas as idéias sobre o negócio que será desenvolvido. Por ser estratégico e fazer projeções ao longo prazo, o plano de negócios não é estático, podendo ser adaptado no decorrer dos tempos para se alinhar aos objetivos organizacionais. Ele abrange diversas áreas da organização, cada uma com sua importância e atribuições específicas. O Planejamento de Marketing, que pode ser entendido como subproduto do Plano de Negócios, tem importante contribuição na constituição dos negócios da empresa, já que dá condições de prever acontecimentos e traçar decisões de como atuar diante das ações de marketing. Esse planejamento, se elaborado de acordo com a metodologia correta, permite enxergar diversas alternativas de ação para o negócio. O administrador constrói o Plano de Negócios com base na melhor das alternativas de ação e com o objetivo principal de elevar a atratividade pelo seu produto.

Quando consegue estabelecer uma definição de missão coerente, a organização pode partir para a análise dos ambientes e das potencialidades do mercado sem que haja riscos. Posteriormente, na fase de desenvolvimento, uma avaliação eficiente desses fatores fará a diferença no sucesso do empreendimento. É preciso que o plano contenha as atividades chave que precisam ser desenvolvidas para se chegar aos resultados estipulados e, o mais importante, deve haver controle sobre esses resultados. Através de um correto levantamento

de dados, a organização pode mensurar o tamanho do mercado e visualizar seu *market share*. Assim, é possível avaliar se as suas tomadas de decisão estão alinhadas com a estratégia traçada no plano e se elas estão trazendo resultados.

Controlar e mensurar o retorno das ações de marketing é difícil para todas as organizações devido à sua subjetividade. Dessa forma, devemos pensar no planejamento de marketing como um ciclo que precisa, necessariamente, passar pelas seguintes etapas: 1. Elaboração da Missão do negócio; 2. Análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças); 3. Análise do ambiente interno (pontos fortes e fraquezas); 4. Formulação de metas; 5. Formulação de estratégias; 6. Formulação de programas; 7. Implementação; 8. Feedback e controle (KOTLER, 2000).

Outro ponto de destaque é a tentativa de diferenciação com o objetivo de gerar vantagem competitiva. Para Ansoff (1965) *apud* Cezarino e Campomar (2007), isso depende da tentativa de percepção das tendências de mercado frente aos concorrentes, ajustando nesta direção a oferta da empresa. Verificamos que a adoção de métodos específicos para o desenvolvimento das estratégias de gestão corporativa, além de agregar valor à marca, proporciona maior competitividade.

Pode-se chegar à conclusão de que, diante do universo que é o Plano de Negócios Corporativo, o Planejamento de Marketing de nível Estratégico se mostra como aliado importante para direcionar as estratégias de diversas áreas da organização. Isso acontece porque os esforços da organização estão voltados para a geração de valor nos produtos/serviços que comercializam, sendo que as estratégias de marketing buscam trabalhar justamente todas as questões relacionadas com o consumo desses produtos.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRO, Alliny Priscila Ferreira de. *Plano de negócios: modelos e ferramentas*. Natal, 2009. Faculdade Câmara Cascudo. **ACHO QUE ESTÁ INCORRETO**

CEZARINO, Luciana; CAMPOMAR, Marcos. *Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs*. Instituto de Ciências Econômicas e Gerencias - ICEG, Série E & G - Economia e Gestão, 2007

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COBRA, Marcos. *Administração de marketing no Brasil*. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOOLEY, Graham; SAUNDERS, John; PIERCY, Nigel. *Marketing strategy and competitive positioning*. 3.ed. Tradução: Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 10.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUIS, Carolina; TOLEDO, Luciano; POLO, Edilson; MORAES, Claudio. *Planejamento Estratégico de Marketing no Âmbito do desenvolvimento Organizacional*. Revista ANGRAD. v.2008, p.00 - 004, 2008.

MCDONALD, Malcolm. *Marketing plans*. 6.ed. Tradução: Arlete Simille Marques. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ROSA, Claudio Afrânio. *Como elaborar um plano de negócio*. Brasília: SEBRAE, 2007.

SHIMOYAMA, Claudio; ZELA, Douglas. *Administração de Marketing*. Coleção Gestão Empresarial FAE. 3.ed. Curitiba, Gazeta do Povo, 2002.

YANAZE, Mitsuru Higuchi. *Gestão de Marketing: avanços e aplicações*. São Paulo: Saraiva, 2006.