

PLANEJAMENTO DE MARKETING: PROPOSIÇÃO DE MODELO CONCEITUAL PARA PEQUENA EMPRESA DE SERVIÇOS

Alexandre Ciotta
Universidade do Sul do Estado de Santa Catarina
Aléssio Bessa Sarquis
Universidade do Sul do Estado de Santa Catarina
João Coelho Soares
Universidade do Sul do Estado de Santa Catarina

Resumo:

O planejamento de marketing é recomendável para organizações de serviços, pois possibilita a avaliação da situação de marketing, a definição de objetivos de mercado e a seleção das estratégias competitivas. O estudo analisa como o planejamento de marketing pode ser elaborado em uma organização de pequeno porte do setor de serviços. Para tanto, um modelo conceitual de planejamento de marketing foi proposto a partir dos trabalhos de Pinto (2012), Lemos (2012), Ambrósio e Siqueira (2002) e Pizzinatto e Silva (2009). Trata-se de proposta produzida a partir de estudo exploratório em dados secundários resultantes de pesquisa bibliográfica. O modelo de planejamento proposto auxilia na elaboração de planejamento de marketing para uma pequena empresa do setor de serviços.

Palavras-chave: Planejamento de marketing; modelo de planejamento; pequena empresa; setor de serviços.

ABSTRACT:

Marketing planning is recommended for service organizations because it enables the evaluation of the marketing situation, the definition of market objectives and the selection of competitive strategies. The study analyzes how marketing planning can be developed in a small organization and the service sector. Thus, a conceptual model of marketing planning has been proposed from Pinto works (2012), Lemos (2012), Ambrose and Smith (2002) and Pizzinatto and Silva (2009). The model was produced from exploratory study on secondary data obtained from literature. The proposed planning model helps in developing marketing plan for a small business in the service sector.

Keywords: marketing planning; planning model; small business; service sector.

PLANEJAMENTO DE MARKETING: PROPOSIÇÃO DE MODELO CONCEITUAL PARA PEQUENA EMPRESA DE SERVIÇOS

1 Introdução

O segmento de pequenas empresas ainda é carente em termos de estudos acadêmicos principalmente no âmbito do processo de planejamento estratégico. As mudanças mercadológicas estão hoje mais constantes e impactantes, e os empresários do ramo foram forçados a aprimorar a forma de relacionamento com seus clientes, e de enfrentar a competição do mercado (COZZI, 2014).

A elaboração do planejamento é importante para a pequena empresa de serviços, principalmente quando esta precisa se orientar para o mercado e melhorar o relacionamento com seus clientes e desenvolver diferenciais competitivos (SARQUIS *et al.*, 2012). O planejamento estratégico de marketing pode contribuir para definir e direcionar ações da pequena empresa para o cumprimento das estratégias mercadológicas, afinal empresas focadas no mercado e no atendimento das necessidades dos clientes têm maiores chances de êxito no mercado (LE MOS; GOMES, 2013). Conforme Dalfior, Flores e Gonçalves (2014), para manter-se e prosperar nesse mercado flutuante e altamente competitivo faz-se necessário criar estratégias que orientem ações que permitam as organizações obter vantagem frente ao mercado concorrente. É no plano de marketing que estas ações devem ser discutidas, avaliadas e bem estruturadas para que se obtenha o sucesso almejado no produto e na organização.

Lima e Carvalho (2011) destaca que o planejamento estratégico de marketing tem como objetivo dar forma aos negócios e produtos da empresa de modo que possam gerar crescimentos e lucros desejáveis. É o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança. Segundo Almeida (2003), quando aplicado às pequenas empresas, com necessidade de simplificação, o planejamento enfrenta dificuldades de consentimento do empresário e necessita obter o comprometimento das demais áreas funcionais e funcionários. No entanto, o resultado da utilização do planejamento na pequena empresa tende a ser grande, pois normalmente estas não realizam qualquer reflexão estratégica e pequenas mudanças de rumo podem alterar significativamente seus resultados (SARQUIS; PIZZINATTO, 2013).

Assim, o objetivo deste ensaio é propor um modelo conceitual de planejamento de marketing para pequena empresa de serviços, identificando os elementos-chave e as etapas de execução. Este artigo pode contribuir para ampliar o conhecimento sobre aplicação de planejamento de marketing no contexto de pequenas empresas, e pode melhorar a compreensão dos administradores sobre o processo de elaboração de planejamento de marketing no contexto da pequena empresa de serviços.

2 Referencial Teórico

2.1 Fundamentos de planejamento de marketing

De acordo com Kotler (2012), os conceitos e ferramentas que são à base do planejamento de marketing surgiram na década de 70, como resultado de uma série de ondas e choques, que atingiram a indústria americana. Os fatores mais relevantes foram: a crise da energia, a inflação de dois dígitos, a estagnação econômica, as vitórias da concorrência japonesa, e a desregulamentação de setores importantes. Com isso, as empresas norte-americanas, não podiam mais de basear somente em simples projeções de crescimento para planejar a produção, vendas e os lucros.

Segundo Bateman e Snell (2009), o planejamento é um processo consciente, sistemático de tomada de decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscará para o seu futuro. Para Mintzberg (2004), o processo de integrar decisões em um determinado momento não se torna a elaboração da estratégia, mas simplesmente o método de planejamento para elaboração da estratégia. Na concepção de McDonald (2004), o autor acrescenta que o planejamento de marketing é simplesmente uma sequência lógica de uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para alcançá-los. Lima e Carvalho (2011) afirmam que o termo planejamento de marketing é utilizado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para atingir os objetivos de marketing. É utilizado também para segmentar os mercados, identificar o posicionamento de mercado, prever o tamanho do mercado e planejar uma participação viável no mercado dentro de cada segmento de mercado (SARQUIS *et al.*, 2012).

Para Gracioso (2007) o que caracteriza o planejamento de marketing é a metodologia de elaboração (foco no mercado) e as estratégias escolhidas para a consecução dos objetivos mercadológicos. Lima e Carvalho (2011) destacam algumas diferenças entre o planejamento estratégico e o planejamento de marketing. O planejamento estratégico é preocupação da direção da geral organização e focado no longo prazo; orientado para combinar a organização e seu desenvolvimento; objetivos e estratégias são perspectivas gerais e de longo prazo. Já no planejamento de marketing, a preocupação é com o desempenho e resultados do dia a dia; representa um estágio de desenvolvimento, com orientação funcional para marketing; objetivos mercadológicos são subdivididos em alvos específicos e geralmente foco no curto e médio prazo.

Segundo Lima e Carvalho (2011), diferentemente do planejamento de marketing, o plano de marketing é um documento que contém os objetivos de mercado da organização, referente a um próximo período de atividades, definindo programas de ação. O plano de marketing visa explicar a situação passada, a atual (com o diagnóstico ou a análise da situação interna e externa) e apontar a situação futura desejada (programa de ação). O planejamento de marketing, segundo Sparemberger e Zamberlan (2008), estabelece que a organização reconheça os desafios que enfrenta e os efeitos que causam sobre o seu futuro. A empresa deve aprender a concentrar suas forças nas necessidades dos clientes e explorar caminhos e estratégias que possam lhe proporcionar vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Lima e Carvalho (2011) salientam que apesar do processo de planejamento de marketing e da elaboração de planos de marketing parecer tarefa simples, há diversas questões relevantes que precisam ser respondidas pela organização, tais como: por quem, quando, com que frequência e como deve ser feito? Esse processo é diferente para organizações de grande, médio e pequeno porte? Difere entre empresas diversificadas e empresas com baixo grau de diversificação de produtos e mercados? Qual a função dos dirigentes da organização nesse processo? Qual o papel do departamento de marketing? O planejamento de marketing deve

ser feito de cima para baixo (*top-down*) ou de baixo para cima (*botton-up*)? Qual seria a relação e o grau de inter-relação quando houver o planejamento estratégico e o planejamento de marketing? Essas são também algumas questões relevantes sobre o processo de elaboração de planejamento de marketing no setor de serviços.

Lima e Carvalho (2011) destacam que o planejamento de marketing está relacionado com a definição de objetivos mercadológicos para um período até cinco anos. Apontam que apesar das críticas que o planejamento vem sofrendo (tais como: mudança de ambientes/mercados, limitação de criatividade, realismo e flexibilidade), é um processo importante e que testa a capacidade de pensamento da empresa e sua visão de futuro. Rossi (2013) salientou que são necessários estudos para definir o modelo de planejamento de marketing correto para determinada empresa, e que tais estudos devem considerar os objetivos financeiros e de marketing da organização.

De acordo com Dalfior, Flores e Gonçalves (2014), para manter-se e prosperar no mercado, principalmente em ambientes flutuantes e competitivos, faz-se necessário criar estratégias que orientem ações e permitam a obtenção de vantagem frente ao concorrente. Na elaboração do planejamento de marketing, essas estratégias e ações tendem a ser discutidas, avaliadas e estruturadas visando os objetivos estratégicos da organização. Nesse processo são também analisados o perfil do consumidor, tendências do ambiente e escolha do público-alvo (SARQUIS *et al.*, 2012).

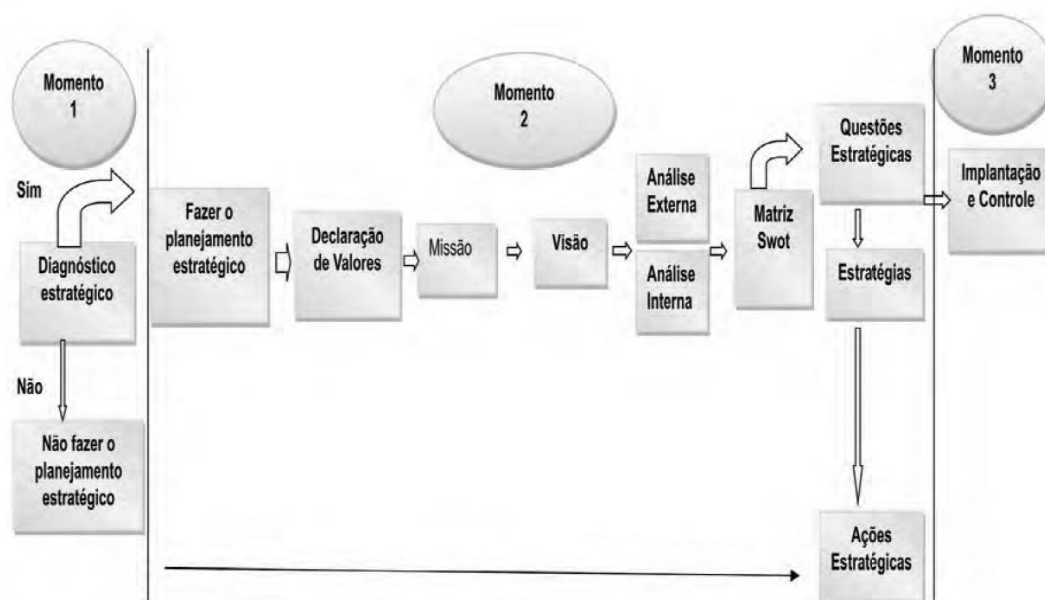
2.2 Modelos de planejamento de marketing

Alguns modelos teóricos estão aqui apresentados porque descrevem sobre o processo de planejamento estratégico e planejamento de marketing para empresas de pequeno porte e do setor de serviços. Foram selecionados a partir das bases de dados Portal de Periódicos CAPES/MEC, Google Acadêmico e Spell/Anpad, e podem auxiliar na consecução do propósito do presente estudo. Tais modelos são: modelo de planejamento estratégico para pequena empresa de Pinto (2012); modelo de planejamento de marketing para pequena/média empresa de Pizzinato e Silva (2009); modelo de planejamento de marketing para pequena empresa de Lemos (2012) e modelo de planejamento de marketing para serviços de Ambrósio e Siqueira (2002).

2.2.1 Modelo de planejamento estratégico de Pinto (2012)

O modelo de planejamento estratégico proposto por Pinto (2012) projetado para pequena empresa e composto de três momentos: diagnóstico estratégico, planejamento estratégico e implementação/controle. Vide modelo a **Figura 1**.

Figura 1. Modelo de planejamento estratégico para pequena empresa



Fonte: Pinto (2012).

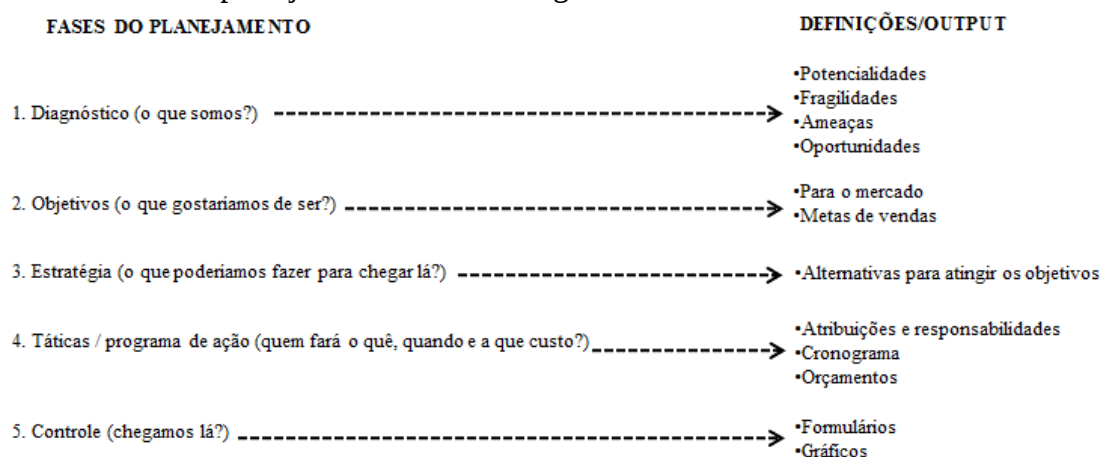
No modelo de Pinto (2012), no momento do diagnóstico estratégico, a pequena empresa avalia a necessidade de fazer o planejamento estratégico e, eventualmente, define a finalidade e amplitude temporal do planejamento estratégico a ser realizado. No momento da elaboração do planejamento estratégico, a pequena empresa deve definir (ou revisar) a sua declaração de valores, missão e visão. Os valores organizacionais representam a forma de pensar e agir da empresa, seus princípios, padrões e ações consideradas válidas; a missão expressa a razão de ser da empresa, seu propósito ou função central; enquanto a visão descreve seus objetivos de longo prazo e/ou aspirações para o futuro. Em seguida, a pequena empresa faz a análise externa, análise interna e a elaboração da matriz SWOT. A análise externa compreende a avaliação das variáveis do ambiente externo que afetam o desempenho da empresa, tais como economia, tecnologia e concorrência; a análise interna consiste na avaliação das variáveis internas que afetam o desempenho da empresa, incluindo produto, preço, distribuição, comunicação e vendas; enquanto a elaboração da matriz SWOT compreende a determinação das forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças de mercado (*Threats*) relevantes. Depois, a pequena empresa estabelece as questões estratégicas, as estratégias e a programação de ações estratégicas a serem implantadas. Por fim, no momento da implantação e controle do planejamento estratégico, a pequena empresa emprega os sistemas e recursos necessários para implantação das estratégias/ações estabelecidas e faz o acompanhamento dos resultados alcançados.

2.2.2 Modelo de planejamento de marketing de Pizzinato e Silva (2009)

O modelo de planejamento de marketing de Pizzinato e Silva (2009) é projetado para empresas de diferentes portes e setores/ramos de atividade e contém as seguintes fases: diagnóstico mercadológico, definição dos objetivos, determinação das estratégias,

programação de ações/táticas e elaboração da sistemática de controle. Vide modelo na **Figura 2**.

Figura 2. Modelo de planejamento de marketing



Fonte: Pizzinato e Silva (2009).

No modelo de Pizzinato e Silva (2009), na fase do diagnóstico mercadológico, a empresa faz a avaliação da situação do ambiente interno e externo de marketing, buscando responder principalmente três perguntas básicas: O que a empresa está fazendo agora? O que está acontecendo com o ambiente (externo e interno)? O que a organização deveria estar fazendo? Os resultados dessa fase são a definição de potencialidades, fragilidades, ameaças e oportunidades de mercado. As potencialidades representam os pontos fortes da empresa, incluindo seus diferenciais competitivos; as fragilidades são seus pontos fracos; as oportunidades são basicamente os espaços para a expansão do negócio; enquanto as ameaças são as barreiras de crescimento enfrentadas.

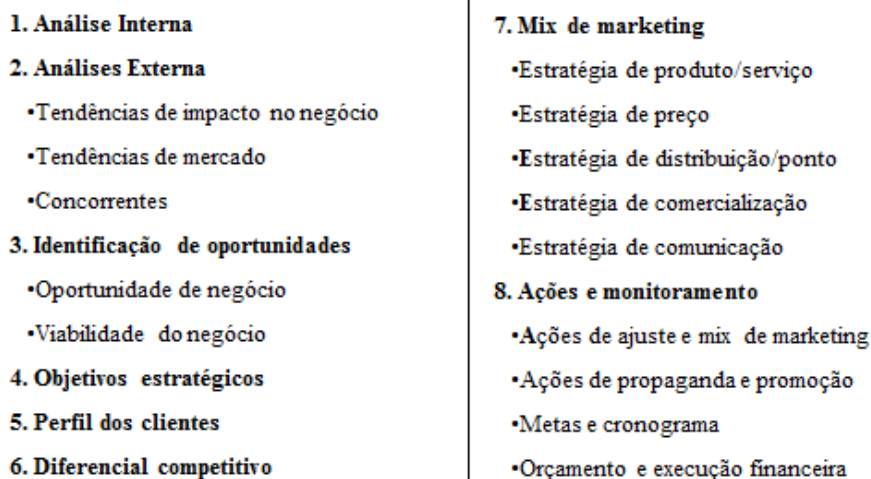
Na fase dos objetivos, a empresa estabelece os objetivos e metas de marketing a serem atingidas (o que gostaria de ser?). Objetivos são os resultados de mercado a serem alcançados, podendo ser vendas, lucros, participação de mercado e satisfação de clientes, por exemplo. Já as metas incluem as definições sobre quantidades e prazos para os objetivos de marketing estabelecidos. Na fase da estratégia, a empresa determina os meios ou maneiras de atingir os objetivos estabelecidos (o que poderia fazer para chegar lá?), podendo incluir estratégias competitivas, estratégias de crescimento, estratégias de posicionamento, estratégias de diferenciação competitiva e demais decisões relacionadas ao mix de produtos, preços, distribuição, comunicação e vendas. Na fase programas de ações/táticas, a empresa faz a programação de ações/atividades, incluindo a atribuição de tarefas e responsabilidades, definição de prazos e custos estimados para a implantação das estratégias estabelecidas (quem fará o quê, quando e a que custo?). Por fim, na fase de controle, a empresa verifica os resultados das estratégias/esforços implementados (se chegou lá?), analisando relatórios, formulários, gráficos e/ou estatísticas necessários.

2.2.3 Modelo de planejamento de marketing de Lemos (2012)

O modelo de planejamento de marketing de Lemos (2012) foi projeto também para a pequena empresa e contém os seguintes componentes: análise interna de marketing, análise

externa de marketing, identificação de oportunidades, definição dos objetivos estratégicos, seleção do perfil dos clientes, determinação dos diferenciais competitivos, estabelecimentos das estratégias do mix de marketing, elaboração do programa de ações e monitoramento. Vide o modelo na **Figura 3**.

Figura 3. Modelo de planejamento de marketing para pequena empresa



Fonte: Lemos (2012).

No modelo de Lemos (2012), o processo de planejamento de marketing tem início com a análise do ambiente interno, algo que envolve a avaliação da situação das variáveis controláveis que afetam o desempenho da empresa, ou seja, aquelas que a empresa possui total ou relativo poder de gerência (ex: perfil do empreendedor, recursos humanos, capacidade de produção, administrativo-financeira, marca e estrutura de vendas). Em seguida, a empresa faz a análise do ambiente externo de marketing, incluindo a identificação de tendências de impacto no negócio, tendências de mercado e a concorrência. Nessa análise a empresa faz a avaliação a situação de variáveis relacionadas à economia, tecnologia, demografia, político-legal e sociocultural, por exemplo.

O componente seguinte do modelo de Lemos (2012) é o estabelecimento dos objetivos estratégicos, resultados relevantes que a empresa deseja alcançar no médio ou longo prazo (entre um e três anos), incluindo vendas, faturamento, quantidade de clientes, quantidade de filiais, pontos de vendas ou franquias, por exemplo. Depois, a empresa seleciona o perfil dos seus clientes-alvo, aqueles públicos, mercados, segmentos de mercados e/ou grupos de consumidores que serão alvos dos seus esforços de marketing. Em seguida, a empresa determina seus diferenciais competitivos, aqueles aspectos valorizados pelos clientes e que diferenciarão as suas ofertas (produtos, serviços) dos demais concorrentes. Conforme Sarquis e Ikeda (2011), a diferenciação competitiva compreende o estabelecimento de um conjunto de diferenças que sejam perceptíveis pelo mercado, valorizados pelos clientes e defensáveis de imitação pelos concorrentes.

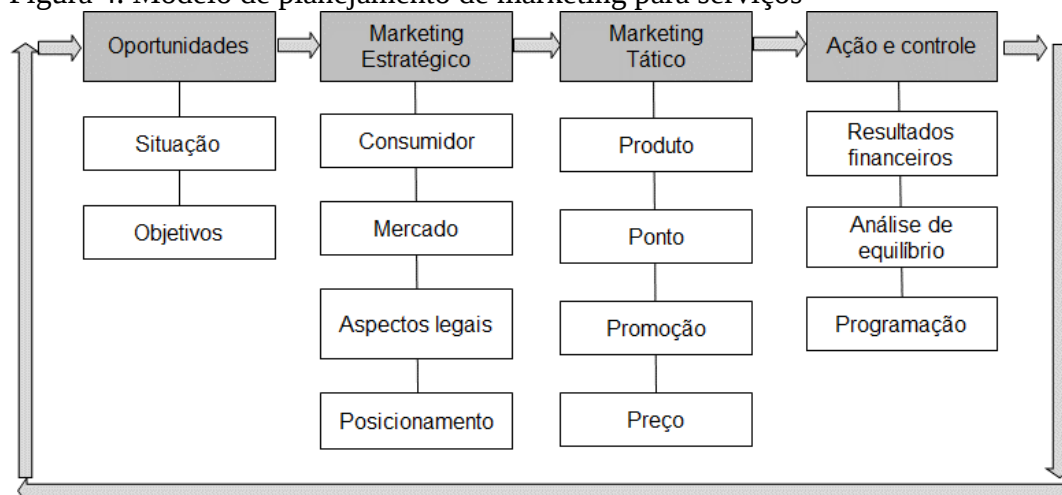
Segundo o modelo de Lemos (2012), a empresa estabelece, posteriormente, as estratégias de marketing, ou seja, os meios ou mecanismos a serem utilizados para consecução dos objetivos estabelecidos. Essas estratégias incluem decisões sobre

produto/serviço, preço, distribuição/logística de mercado, comunicação e venda. E, por fim, a empresa elabora o programa de ações e monitoramento do plano de marketing, algo que envolve a definição de atividades, cronogramas, orçamentos e responsáveis, e a sistemática de acompanhamento da execução das atividades programadas.

2.2.4 Modelo de planejamento de marketing de Ambrósio e Siqueira (2002)

O modelo de planejamento de marketing de Ambrósio e Siqueira (2002) é direcionado para o setor de serviços (seja do mercado B2B ou B2C), e está estruturado em quatro etapas (oportunidades, marketing estratégico, marketing tático e ação/controle) e treze atividades que devem ser executadas no desenvolvimento de cada etapa proposta.

Figura 4. Modelo de planejamento de marketing para serviços



Fonte: Ambrósio e Siqueira (2002)

No modelo de Ambrósio e Siqueira (2002), na etapa Oportunidades, a empresa analisa a situação da empresa e do ambiente (ex: aspectos econômicos, políticos, tecnológicos e socioculturais) em busca de oportunidades de mercado, ou seja, circunstâncias favoráveis que a organização consiga ultrapassar os seus objetivos rotineiros. E define seus objetivos, que representam as ambições da empresa a curto, médio e longo prazos, com foco na participação de mercado, volume de vendas e lucro. Na etapa Marketing Estratégico, a empresa toma decisões de marketing relacionadas ao consumidor-alvo, mercados (considerando por exemplo tamanho, demanda, sazonalidade), aspectos/exigências legais (ex: código de defesa do consumidor, controles de preços, tributos e registro da marca) e posicionamento do serviço junto ao mercado-alvo. O mercado e usuário-alvo (seja consumidor ou organização) é o início do processo de planejamento de marketing porque vai influenciar depois as decisões sobre produto, preço, promoção e distribuição.

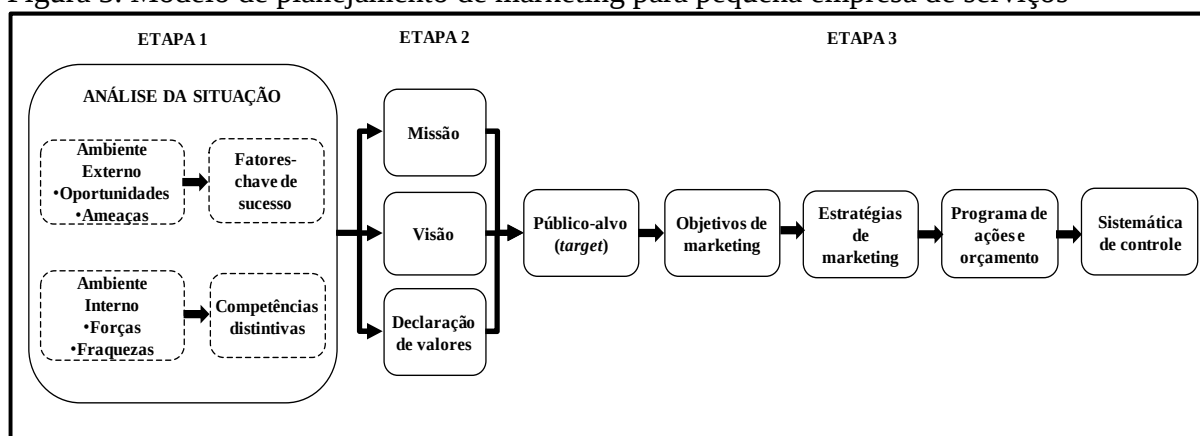
A etapa seguinte Marketing Tático, a empresa toma decisões sobre produto/serviço (características, benefícios, qualidade, marca, formas de uso), distribuição (logística de mercado, ponto de venda e demais elementos que visa tornar o serviço possível ao consumidor), promoção (propaganda, promoção de vendas e demais estratégias para estimular a experimentar, comprar e recomprar o serviço) e preço (estratégias de preço e política de precificação). Por fim, a etapa Ações e Controle, quando a empresa faz programação de

ações/atividades, com cronograma, orçamento e responsáveis, e controla o desempenho e resultados incluindo análise de vendas, participação de mercado, relação vendas/despesas, financeira e ponto de equilíbrio. O controle pode envolver reuniões de avaliação, comparação de resultados.

3. Proposição de modelo de planejamento de marketing para pequena empresa de serviços

Na literatura de planejamento de marketing, há vários modelos que buscam descrever sobre o processo de planejamento de marketing. No entanto, a maioria deles foi desenvolvida para descrever o processo de planejamento de marketing no contexto da empresa de grande porte, em diferentes setores/ramos de atividades e em empresas de bens manufaturados (SARQUIS; PIZZINATTO, 2013). Com base nos modelos de planejamento estratégico e de planejamento de marketing identificados anteriormente, uma proposta de modelo conceitual de planejamento de marketing foi elaborada contendo 3 etapas e suas respectivas atividades/decisões essenciais. A **Figura 5** apresenta o modelo proposto para ser aplicado na pequena empresa de serviços.

Figura 5. Modelo de planejamento de marketing para pequena empresa de serviços



Fonte: elaborado a partir de Ambrósio e Siqueira (2002), Pizzinatto e Silva (2009), Pinto (2012) e Lemos (2012).

O modelo conceitual de planejamento de marketing proposto é composto por três etapas: análise da situação; definição de visão, missão e valores; definição de público-alvo, objetivos, estratégias, ações e sistemática de controle. A primeira etapa do processo de planejamento de marketing consiste na análise da situação da organização. Essa análise envolve a avaliação do ambiente externo e do ambiente interno. A avaliação do ambiente externo compreende a identificação das principais ameaças e oportunidades de mercado, e a determinação dos fatores-chave de sucesso, aqui entendidos como áreas/variáveis cujo resultado satisfatório assegura um bom desempenho competitivo da organização (PIZZINATTO; SILVA, 2009). A avaliação do ambiente interno compreende a identificação das principais forças (pontos fortes) e fraquezas (pontos fracos) da organização em relação aos concorrentes, e a determinação das competências distintivas (ou competências de base) da organização, aqui entendidas como aspectos/fatores que os clientes reconhecem como

diferenciadores em relação aos concorrentes e que possibilitam à obtenção de vantagem competitiva (PIZZINATTO; SILVA, 2009).

A segunda etapa do modelo proposto estabelece a definição (ou revisão) de missão, visão e valores da organização. A missão organizacional compreende a descrição da razão de ser da organização, a sua função central ou o motivo fundamental da existência da organização; enquanto a visão organizacional compreende a imagem ou sonho da organização no longo prazo e descreve as aspirações ou a direção desejada rumo ao futuro (PINTO, 2012).

A terceira etapa compreende a definição de público-alvo, objetivos de marketing, estratégias de marketing, programa de ações/orçamento e sistemática de controle do plano. A definição de público-alvo consiste na escolha de mercados/segmentos e do público a ser considerado como alvo dos esforços de marketing da organização (SARQUIS, 2009). Os objetivos de marketing são declarações amplas e simples de resultados que a organização pretende alcançar em determinado período de tempo, podendo incluir aspectos como volume de vendas, faturamento, rentabilidade, quantidade de clientes ou participação de mercado (PIZZINATTO; SILVA, 2009). Estratégias de marketing são meios/mecanismos pelos quais os objetivos de marketing serão implantados, podendo envolver decisões relacionadas ao posicionamento de mercado, preço, produto/serviço, ponto de venda/distribuição e à promoção/comunicação (LEMO, 2012). Já a programa de ações e orçamento compreende a relação/listagem das atividades relevantes a serem executadas na implantação do plano estratégico, com data-limite de execução, responsáveis (áreas e/ou pessoas) e gastos/investimentos necessários (AMBRÓSIO; SIQUEIRA, 2002). A sistemática de controle compreende a definição de mecanismo e indicadores de desempenho para o acompanhamento da implantação e para a avaliação do desempenho do plano estratégico de marketing (PINTO, 2012).

4 Considerações Finais

Este ensaio apresenta uma proposta de modelo conceitual de planejamento de marketing para pequena empresa de serviços, identificando os elementos-chave e as etapas de execução. O modelo proposto foi elaborado a partir dos trabalhos de Pinto (2012), Lemos (2012), Ambrósio e Siqueira (2002) e Pizzinatto e Silva (2009).

O modelo conceitual de planejamento de marketing proposto para a pequena empresa de serviços possui três etapas. A primeira etapa corresponde à análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), e os fatores chave de sucesso. Em seguida, o modelo contém a análise do ambiente interno (forças e fraquezas), e das competências distintivas. A segunda etapa consiste na declaração da missão, visão e valores organizacionais. E terceira etapa inclui a determinação de público-alvo, objetivos, estratégias, programa de ações e orçamento. Por fim, contém a definição da sistemática de controle.

O modelo de planejamento de marketing proposto é recomendado para pequena empresa do setor de serviços por ser um modelo de fácil compreensão, e que contém os tópicos relevantes do processo de planejamento de marketing (ex.: análise de ambiente interno e externo, definição do público-alvo, e definição dos objetivos e estratégias). Como recomendação para futuros estudos sobre o tema, sugere-se o aprofundamento do estudo por meio de pesquisa empírica para ampliar o entendimento sobre o processo de planejamento de marketing na pequena empresa e no setor de serviços, nos mercados B2B (*Business to Business*) como B2C (*Business to Commerce*). Sugere-se também a realização de estudos de

caso para testar a aplicação do modelo de planejamento proposto em empresas de pequeno porte do setor de serviços, tanto do tipo transversal como longitudinal.

Referências

- ALMEIDA, M. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R. **Plano de marketing passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.
- BATEMAN, T.; SNELL, S. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2009.
- COZZI, F. **A representação comercial**. Disponível em: <http://www.rkladvocacia.com/arquivos/artigos/art_srt_arquivo20080731144940.pdf>. Acesso em: 24 ago.2014.
- DALFIOR, S.; FLORES, F.; GONÇALVES, J. Planejamento de *marketing* como estratégia: um estudo comparativo entre empresas do ramo imobiliário. **Revista Destarte**, v. 4, n. 2, 2014.
- GRACIOSO, W. **Marketing estratégico. planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- KOTLER, P. **Kotler on marketing**. Simon and Schuster, 2012.
- LEMOS, F. **Oficina de plano de marketing: guia do educador**. Brasília: SEBRAE, 2012.
- LEMOS, M.; GOMES, R. A aplicação prática do planejamento estratégico na microempresa Acrimold. **Revista Borges**, v. 3, n. 1, p. 50-69, 2013.
- LIMA, G.; CARVALHO, D. Plano estratégico de marketing: proposta de uma análise teórica. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 10, n. 2, p. 163-187, 2011.
- MC DONALD, M., **Planos de marketing: como criar e implementar planos eficazes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**: Porto Alegre: Bookman, 2004.
- PINTO, C. **Planejamento estratégico: manual do participante**. Brasília: SEBRAE, 2012.
- PIZZINATO, N.; SILVA, D. **Fundamentos de marketing**. Itú: Ottoni, 2009.
- ROSSI, Daiane et al. Planejamento estratégico em *marketing*. **Global Manager**, v. 10, n. 1, 2013.
- SARQUIS, A. **Estratégias de marketing para serviços: como as organizações de serviços devem estabelecer e implementar estratégias de marketing**. Atlas, 2009.
- SARQUIS, A.; PIZZINATTO, N. Modelo de processo de diagnóstico mercadológico para organizações de serviços de pequeno e médio portes. **Revista de Negócios**, v. 18, n. 2, p. 81-100, 2013.
- SARQUIS, A., et al. Modelo de diagnóstico mercadológico en el sector de servicios. **Invenio: Revista de Investigación Académica**, n. 29, p. 29-44, 2012.
- SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. **Marketing estratégico**. Ijuí: Editora Unijuí, 2008.
- TOLEDO, L.; CAMPOMAR, M.; TOLEDO, G. Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 13, p. 1-20, 2006.