ESTÁCIO - FACULDADES RIO-GRANDENSES – FARGS

CURSO DE GESTÃO COMERCIAL

GILSON DE BRITTO GODINHO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM DESAFIO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇO

PORTO ALEGRE

2013

GILSON DE BRITTO GODINHO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM DESAFIO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SERVIÇO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do título de tecnólogo em Gestão Comercial, pelo Curso de Gestão Comercial das Faculdades Rio-Grandenses – FARGS.

Orientador: Rosana Thomé

Porto Alegre

2013

Resumo: A globalização das economias associada ao grande volume de informações difundidas por diversos canais exige que as empresas revejam e reformulem suas estratégias constantemente. As micro e pequenas empresas necessitam adequar-se a esta nova realidade, entender os fatores de sua existência e analisar de forma organizada sua estrutura, através de informações confiáveis. Para tanto, a elaboração e readequação do planejamento estratégico torna-se fundamental para sua existência. De posse das informações geradas, as micro e pequenas empresas devem definir quais as melhores estratégias a serem adotadas gerando maior assertividade em suas ações e assim conseguirem atingir resultados que as mantenham competitivas no mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Micro e pequenas empresas.

 **INTRODUÇÃO**

A complexa e exaustiva maratona exercida por empreendedores e gestores, das micro e pequenas empresas, demonstra que sua sobrevivência frente a mercados altamente competitivos e velozes, com alto teor de informações à disposição, remete à necessidade de um planejamento estratégico extremamente alinhado ao modelo de negócio desenvolvido. O planejamento estratégico serve de direcionador da empresa e permite ao empreendedor e gestores, saber o que deve ser executado e como será executado, elevando o grau de assertividade, altamente necessário ao desenvolvimento e crescimento da organização. A responsabilidade deste planejamento cabe a gestores e empreendedores, devido ao grau de decisões a serem tomadas. Cada negócio necessita estar alinhado em sua missão específica dentro de sua missão corporativa.

Administrar recursos de forma adequada deve fazer parte do plano de desenvolvimento das micro e pequenas empresas desde a sua constituição, através de um planejamento que gere informações confiáveis, possibilitando ações e investimentos que aumentem sua capacidade competitiva. As micro pequenas empresas necessitam estar atentas às movimentações dos mercados, tendências ou fatores políticos. Kotler (2000) enfatiza a necessidade de monitoramento das forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, políticas e legais). Através do planejamento, as micro e pequenas empresas podem desenvolver ações de correções ou de investimentos, conforme informações geradas por processos que são integrantes do planejamento estratégico evitando assim, a necessidade da captação de recursos em instituições financeiras que não possuem condições atraentes por não ter uma política adequada para estas organizações.

O planejamento estratégico nas pequenas e médias empresas ainda é pouco utilizado. Isso ocorre porque as metodologias aplicadas foram desenvolvidas como forma de gestão para grandes empresas. Para adequar o planejamento estratégico as pequenas e médias empresas devem considerar suas particularidades e características. Através de uma adequação o planejamento estratégico serve para orientar os caminhos a serem seguidos, estar bem informado com a real condição e capacidade da empresa, além de tornar-se um grande diferencial competitivo, elevando a capacidade de se obter sucesso no negócio.

O processo de planejamento na micro e pequena empresa devem retratar as características básicas da empresa, averiguar a forma pela qual essas características inibem o processo de planejamento e utilizar métodos de excluir, ou pelo menos, reduzir os obstáculos para a sua utilização. Desta forma, faz-se necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade das micro e pequenas empresas, bem como suas características e limitações ao planejamento, propondo-se uma forma mais adequada ao pequeno empresário para o desenvolvimento de estratégias. GOLDE (1986).

As micro e pequenas empresas possuem algumas peculiaridades que influenciam a sua forma de atuar e requerem um processo diferenciado de gestão e, por seguinte, no processo estratégico. É importante ressaltar que as características apresentadas podem variar entre as micro e pequenas empresas e outras podem ser consideradas. No entanto, as singularidades abaixo estão entre as mais citadas, segundo a literatura. Em suma, o processo de gestão das pequenas empresas deve considerar os seus aspectos comportamentais, estruturais e contextuais. As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento, etc. De forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo e à utilização de improvisação em relação à ação planejada.

Dentro deste enfoque, o artigo descreve os grandes desafios que micro e pequenas empresas do setor de serviços necessitam enfrentar e defende o planejamento estratégico como essencial desde a concepção inicial das pequenas organizações.

O presente trabalho se justifica pela necessidade da revisão do planejamento estratégico da Scalinatta Promoções, empresa que atua no setor de marketing promocional e eventos corporativos há nove anos. A empresa não estava apresentando um crescimento conforme o seu planejamento e no período dos dois últimos anos não vinha atingindo suas metas de captação de novos clientes. As estratégias propostas não se demonstravam mais eficazes e fez-se necessária a avaliação do seu planejamento.

* 1. OBJETIVO

Este artigo tem por objetivo demonstrar como um planejamento devidamente adequado e flexível pode proporcionar uma melhora nos resultados financeiros das micro e pequenas empresas, “financeiro” que segue sendo o tendão de Aquiles, que atrasa o desenvolvimento das organizações diminuindo seu desenvolvimento e por consequência, sua capacidade de exercer seu papel que é de gerar bens e serviços capazes de traduzir satisfação das pessoas que consomem.

* + 1. **Objetivo Específico**

Especificamente este artigo objetiva demonstrar a reformulação do planejamento estratégico da Scalinatta Promoções, empresa de Serviços – com atuação no segmento de Marketing Promocional. Através da revisão do planejamento, a empresa detectou a necessidade de redirecionar seus norteadores estratégicos, além obter informações relevantes que serviram para serem aplicadas em novas estratégias, obtendo uma vantagem competitiva frente à concorrência.

**2 REFERENCIAL TEÓRICO**

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

Diniz (2008) utiliza a definição de microempresa advinda do SEBRAE, que considera que o conceito microempresa foi criado pela Lei n. 7.256/8e, e atualmente, regulado pela Lei n. 9.841, de 5.10.99, que estabelece normas também para as empresas de pequeno porte, em atendimento ao disposto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial. De acordo com o SEBRAE, microempresa é fruto de uma política de desburocratização, iniciada em 1979, para agilizar o funcionamento dos pequenos organismos empresariais. Considera-se microempresa, para fins de enquadramento no SIMPLES - Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições de Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, nos termos da Lei n. 9.317, de 5.12.96, a pessoa jurídica e a firma individual que tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R$ 244.000,00. E empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma individual que, não enquadradas como microempresas, tiverem receita bruta anual igual ou inferior a R$ 1.200.000,00 (art. 2º da Lei n. 9.841/99).

Por força da lei, as microempresas devem adotar, para sua identificação, em seguida à sua denominação ou firma, a expressão microempresa ou, abreviadamente ME, e a empresa de pequeno porte, essa expressão, ou EPP (art. 7º). Podem ter natureza comercial ou civil, sendo microempresas e empresas de pequeno porte comerciais apenas as que exercem atividades de natureza comercial. Uma segunda classificação é aquela em que o parâmetro utilizado é o volume monetário ou econômico da empresa. Esta classificação é utilizada pelas leis federais e estaduais para fins de tributação, considerando os limites de faturamento e seu enquadramento como micro e pequena empresa.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Kotler (2000) o planejamento estratégico encoraja a empresa a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as interações entre os executivos da empresa; obriga a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas; proporciona uma melhor coordenação dos esforços da empresa e proporciona padrões de desempenho mais fáceis de controlar. Ainda de acordo com Kotler, o planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica, alinhando as metas e os recursos da organização preparando-a para as oportunidades de mercado que surgirem.

 Las Casas (2001) afirma que o planejamento é caracterizado por uma série de aspectos importantes “O planejamento estratégico é um processo que se caracteriza por uma análise de dados internos e externos; É orientado diretamente para o concorrente, em vez de ser para os clientes; Ocorre em vários níveis; É um processo multifuncional. O planejamento estratégico envolve toda a organização e seus subsistemas, desde as áreas de gestão de pessoas, financeira, produção até o marketing. O planejamento é ainda um processo contínuo, um guia de orientação, um exercício mental que é desenvolvido na empresa, possibilitando uma retroalimentação organizada e sistemática, garantindo a análise das decisões para conduzir a organização na melhor direção e atingir sua visão.”.

Um Planejamento Estratégico oferece uma visão de futuro, independente do porte da organização. O Plano Estratégico indica a direção certa. Para Drucker (1996): “Planejamento estratégico é um processo contínuo, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; Organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas”.

Outro aspecto importante para o sucesso do Planejamento Estratégico é a necessidade de se ficar atento ao mercado, às suas mudanças. Uma empresa define a estratégia para ganhar um percentual de mercado e um ano depois seus dois maiores concorrentes se unem em uma fusão. O cenário mudou e a estratégia precisa ser revisada. O planejamento estratégico não pode ser fixo, o processo precisa ser “vivo” e com a disciplina bem aplicada trará bons resultados para uma organização.

De acordo com Michael Porter (1997), o planejamento estratégico possui as seguintes etapas para a sua formulação: Visão do Negócio; Missão do Negócio; Determinar Objetivos; Determinar Escopo da Diretriz Estratégica (Liderança de Custo ou Diferencial) e Formulação de Estratégias.

2.2.1 Planejamento Estratégico nas MPEs.

Segundo Terence e Escrivão Filho (2007) o planejamento estratégico é pouco utilizado nas pequenas organizações. De acordo com os autores, isso se deve a alguns fatores tais como a estrutura simples destas empresas, poucos recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente e centralização de poder, etc.

Contudo é justamente o planejamento estratégico quem pode auxiliar o pequeno empreendedor a se concentrar nos fatores-chave de sucesso da empresa e em suas prioridades proeminentes. Segundo Tiffany & Peterson (1998), a receita e o crescimento das pequenas empresas que possuem planos estratégicos são, em média, 50% superiores às empresas que não realizam algum tipo de planejamento.

2.3 MARKETING DE SERVIÇOS

No que se refere ao segmento de atuação da empresa estudada neste artigo – setor de serviços / Marketing Promocional, entende-se por serviço, de acordo com Zeithaml (2003) tudo a que se referem a ações, processos e atuações das organizações. A prestação de serviços pressupõe atividades econômicas cuja oferta não é um produto físico, é um produto intangível, geralmente consumido no momento em que é produzido e gera valor agregado como conveniência, entretenimento, oportunidades, conforto, saúde, bem-estar, etc. Ainda de acordo com Zeithaml, os negócios com serviços estão crescendo no mundo inteiro, exponencialmente, tornando-se uma força predominante em muitos países.

2.4 MARKETING PROMOCIONAL

A comunicação integrada de marketing propõe que as empresas cada vez mais lancem mão de ferramentas de comunicação e propaganda, promoção de vendas, relações públicas, merchandising e marketing direto, de forma mais eficiente e eficaz promovendo várias ações e falando com diferentes públicos que se relacionam com uma empresa, tais como funcionários, fornecedores, investidores, formadores de opinião, consumidores e comunidade em geral, para assim fazer parte da atenção seletiva das pessoas, ocupando um espaço positivo na mente dos indivíduos (FELERICO, 2006, pg. 78/82). Desta forma, o marketing promocional é uma atividade de marketing aplicada a produtos, serviços ou marcas, visando, por meio da interação junto ao seu público-alvo, alcançar os objetivos estratégicos de construção de marca, vendas e fidelização.

2.5 MARKETING EXPERIMENTAL

O marketing experimental traz consigo uma nova forma de pensar o marketing, pois estimula sensações positivas nas interações dos consumidores com as marcas. Hoje a relação de compra precisa entregar muito mais do que características e benefícios de produtos ou serviços. De acordo com SCHMITT (2002, p.38): “Atualmente, os consumidores acham que as características e benefícios funcionais, a qualidade do produto e a marca positiva são coisas absolutamente normais. O que eles querem são produtos, comunicação e campanhas de marketing que estimulem os sentidos e que mexam com as emoções e com a cabeça. Querem produtos, comunicação e campanhas que eles consigam incorporar no seu estilo de vida. Querem obter uma experiência. O grau, segundo o qual uma empresa poderá fornecer uma experiência desejada (usando a tecnologia da informação, marcas, a comunicação e o entretenimento integrados), vai determinar seu sucesso no mercado global do novo milênio.”.

1. METODOLOGIA

A metodologia aplicada para a construção deste artigo constitui-se por levantamento do referencial teórico sobre planejamento estratégico, marketing de serviços, marketing promocional, marketing experimental e pequena e médias empresas, seguido de estudo de caso da empresa Scalinatta Promoções – empresa de pequeno porte que há pouco refez seu planejamento estratégico com avaliação dos norteadores estratégicos da empresa, análise dos ambientes internos e externos e implantação do planejamento tático, onde foram desenhados os caminhos para a estratégia ser colocada em ação. Para a coleta de dados, em termos de percepção de marca, foi desenvolvido um estudo exploratório – entrevista de profundidade com executivos de marketing, sendo selecionados 4 clientes e 6 clientes em potencial, escolhidos através do foco prospectivo da empresa.

Entrevista de profundidade é “uma entrevista não estruturada, direta, pessoal, em que um único respondente é testado por um entrevistador altamente treinado, para descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre um tópico” (MALHOTRA, 2001).

A principal utilidade das entrevistas de profundidade é a pesquisa exploratória, que proporciona análise pessoal e entendimento. Segundo Malhotra, essas entrevistas podem ser de grande validade quando os problemas de pesquisa exigem discussão de tópicos confidenciais, compreensão detalhada de um comportamento complicado, entrevista com profissionais e entrevistas com concorrentes.

**4 ESTUDO DE CASO**

A Scalinatta foi fundada no ano 2004 em Porto Alegre com foco em eventos corporativos e ações promocionais. Já no seu primeiro ano, conquistou a conta de duas marcas importantes no mercado gaúcho, uma no setor varejista/supermercado e outra no segmento de telefonia móvel. Como diferencial competitivo, adotou como o marketing experimental – ferramenta ainda não difundida no mercado local.

A empresa é dirigida por duas sócias, que se dividem no gerenciamento do negócio e no atendimento de clientes e *prospects*. A empresa conta com 4 funcionários, divididos nos setores de produção, criação, atendimento e financeiro. São realizados em média 100 projetos ao ano, com rentabilidade média de 20%, sendo que 70% dos mesmos são concentrados no segundo semestre. Uma das dificuldades da Scalinatta é que seu principal cliente também é atendido por mais 4 concorrentes, e possui um setor de compras estruturado para buscar melhores margens de negociação, por isso, cada *job* é submetido à qualificação técnica e, por último, melhor oferta financeira. Sendo assim, cada *job* conquistado exige um alto grau de envolvimento de toda a equipe da agência na solução criativa, seguida pela negociação com os fornecedores – o que garante ao cliente maior lucratividade, mas para a empresa, menor rentabilidade.

A empresa não possui um comportamento comercial aguerrido e a rede de relacionamento das sócias já foi ativada. Frente a isso, nos anos de 2009 e 2011, abriu escritórios nas capitais do Paraná e de Minas Gerais, respectivamente, objetivando ampliar sua participação no budget de marketing de seu principal cliente, além da conquista de novos clientes. Porém, esta estratégia não se mostrou eficaz, devido a fatores como distância, alinhamento de fornecedores ao padrão de qualidade exigido, equipe treinada e comprometida com os mesmos valores da matriz. Após estas iniciativas, a diretoria da empresa optou em 2012 por focar seus esforços no mercado gaúcho nos próximos 2 anos e percebeu a necessidade de refazer o planejamento estratégico da agência.

Para construir este processo, a direção optou por contratar um consultor de planejamento financeiro e uma empresa especializada em planejamento de marca. Frente a isso, a reformulação do planejamento estratégico se deu em duas frentes: uma financeira e outra com foco na marca e sua percepção no mercado.

Em termos financeiros, foram analisados os dados dos últimos 5 anos e a desempenho dos resultados e investimentos realizados. A empresa não tem passivo comprometido, mas também, não possui capital de giro próprio, necessidade deste tipo de negócio, pois muitos fornecedores exigem pagamento antecipado (caso de licenças, por exemplo) e os clientes da agência tem prazo de pagamento de 30 a 60 dias. Para projetos de grande porte, a agência precisa buscar capital de giro com instituições financeiras o que compromete as margens de rentabilidade.

Em termos estratégicos de marca, inicialmente foi analisado através de reuniões semanais o posicionamento atual, missão, visão e valores intrínsecos ao negócio. Após um mês, foi detectada a necessidade de uma pesquisa de mercado para verificar qual a percepção que a marca evoca. Por se tratar de um mercado bem segmentando e conhecido, optou-se pelo método de entrevista de profundidade. Foram escolhidos 10 executivos de marketing com atuação no mercado gaúcho, sendo 4 clientes e 6 *prospects* de interesse da empresa.

Foi estruturado um questionário de 10 questões abertas, sendo que 7 questões eram referentes ao marketing promocional e a atuação dos entrevistados neste segmento, e as 3 últimas questões, eram específicas sobre a Scalinatta – estas questões objetivavam verificar o grau de conhecimento da marca no mercado, sua percepção e se os entrevistados a contratariam para futuros *Jobs*. Para os clientes da marca, foi revelado inicialmente que a Scalinatta era a agência que estava contratando esta pesquisa e para os *prospects*, só na 7ª questão é que foi revelado o nome da Scalinatta – optou-se por essa revelação somente nesse momento, para estimular os *prospects* a narrarem suas necessidades, atuação e critérios de escolha sem serem induzidos por nenhuma percepção em relação à marca em específico.

Os resultados desta pesquisa foram fundamentais para a reformulação do planejamento estratégico da agência. Junto aos clientes, notou-se que a empresa tem um alto grau de confiabilidade e credibilidade, que é vista como criativa comprometida com os resultados do cliente e que 100% dos mesmos não tem intenção de troca (mas no caso do principal cliente, isto não garante fidelidade, como já falado anteriormente). A sugestão dos clientes é que se torne menos tímida, que se mostre mais para o mercado, pois tem potencial para crescer.

Em relação aos *prospects*, nenhum tem intenção de troca das agências de promoção que os atendem. Uma das características do mercado, reforçada pelas informações coletadas na pesquisa, é que todos têm mais de uma agência promocional que os atendem, pois entendem que isso faz com que as mesmas não se acomodem e busquem soluções criativas para os *briefings*. Nenhum se lembrava do posicionamento da Scalinatta, apenas já tinha ouvido alguma referência da empresa (positiva) e nenhum se lembrava da logomarca da mesma. Todos os *prospects* entrevistados se dispuseram a receber uma apresentação da agência, para futuras concorrências. Os dados levantados junto aos *prospects* atestam a necessidade de uma atuação comercial forte da Scalinatta, pois não é tão conhecida no mercado.

Após esta fase e análise das informações coletadas, junto ao consultor financeiro e a empresa de planejamento de marca, foi refeita a Matriz SWOT da agência, apresentada a seguir:

|  |  |
| --- | --- |
| **FORÇAS** | **FRAQUEZAS** |
| * Experiência – histórico profissional com pequenos, médios e grandes eventos/ações promocionais.
* Comprometimento com a qualidade.
* Parcerias duradouras com os clientes.
* Clima organizacional positivo e equipe multidisciplinar.
* Credibilidade e confiabilidade.
* Capacidade de executar ações em qualquer lugar do país.
 | * Falta de incremento no faturamento – dependência de um cliente de grande porte.
* Falta de visibilidade.
* Processos internos.
* Relacionamento com o mercado/networking.
* Baixo poder de negociação.
 |
| **OPORTUNIDADES** | **AMEAÇAS** |
| * Marketing promocional amplia participação no budget dos clientes – em 5 anos passou de 35% a 50%.
* Desenvolver Projetos marca própria.
* Copa 2014.
* Segmentos a prospectar: Indústria (região de Erechim e Caxias do Sul) e Varejo.
* Participar de licitações: Governo Federal e Estadual, SEBRAE, SESC, SENAC.
 | * Concorrentes diminuírem suas margens para atender principal cliente da agência.
* Não criar diferenciação no mercado.
* Crescente aumento de concorrentes qualificados e com bom networking.
* Chegada de concorrentes internacionais devido a Copa 2014.
 |

Após a elaboração da Matriz, passou-se para a fase da definição das estratégias a serem adotadas. Para cada estratégia levantada, foi elaborado um plano tático de implantação da mesma. Foram definidas 3 estratégias-chave que começaram a ser implantadas no primeiro semestre de 2013, sendo:

I. Nova identidade visual, com nova logomarca e site, novo posicionamento, revisão da missão, visão e valores da empresa. A nova logomarca é forte, reforça solidez e não é nada tímida. Para reforçar esta estratégia, foi criado um manifesto da marca que conta em vídeo, quem é a Scalinatta e por que ela merece ser chamada para as futuras concorrências dos *prospects*.

II. Criação e implantação de plano de prospecção de mercado. Ativar rede de contatos, praticar *networking*, criar projetos para *prospects* e ampliar a carteira de clientes em 50% em até 12 meses são as bases desta estratégia.

III. Planejamento financeiro. Contempla a implantação de um sistema integrado de gestão (para facilitar os processos internos), a necessidade de reduzir custos fixos em 20% em até 3 meses e a necessidade de uma política de negociação junto aos fornecedores para buscar uma rentabilidade média de 30%.

1. **CONCLUSÃO**

Após a reformulação do planejamento estratégico e da implantação das 3 estratégias-chave, percebe-se que este processo foi fundamental para a diretoria e funcionários assumirem uma nova postura, acreditarem mais em si e no negócio, e ainda, buscar o seu crescimento de um modo mais focado e assertivo.

A decisão de mudar a logomarca e sua nova tipologia traduz o novo momento da empresa. A forma anterior não refletia mais a agência, estava muito atrás de quem é a Scalinatta hoje.

O alinhamento da marca a esta realidade atual, que é plural, complexa e competitiva, trouxe para a agência uma linguagem moderna, sólida, criativa e que sabe o que faz. Os clientes e *prospects* já estão percebendo esta mudança.

1. **BIBLIOGRAFIA**

BANTERLIL, Fábio Rogério e MANOLESCU, Friedhilde Maria K. **As Micro e Pequenas Empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país.** Disponível em: <<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00512_01O.pdf>>, Acesso em 9 jun. 2013.

CEZARINO, Luciana O. e CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** Disponível em: <<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>>, Acesso em 9 jun. 2013.

DINIZ, Fátima Izaquiel Ferreira. **Planejamento Estratégico na Microempresa: Fátima Modas.** Disponível em: <http[://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/3A9E259DFC0F5CB78325747C005ADED5/$File/NT00038ABA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/3A9E259DFC0F5CB78325747C005ADED5/%24File/NT00038ABA.pdf) >, Acesso em 10 jun. 2013.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro**. 6.ed. São Paulo: Pioneira Thomsom, 1996.

FELERICO, Selma. **Comunicação integrada de marketing no varejo.** ESPM, v.13, a. 12, pg. 78/82, março/abril2006.

GOLDE, R. A. (1986). **Planejamento prático para pequenas empresas.** In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p.7-34.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Novos rumos do marketing. (org.) São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PINTO, Carlos Eduardo e PINTO, Abigail Deolinda Lunelli. **Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas.** Disponível em: <<http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/04_planejamnto_estrategico_para_micro_e_pequenas_empresas.pdf>. >, Acesso em 9 jun. 2013.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REIS, Zenaide Radanesa dos. **Micro e pequenas empresas: a importância de aprender a empreender.** Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8710>>, Acesso em 9 jun. 2013.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Elaboração do Planejamento Estratégico: Estudo e Aplicação de um roteiro em pequenas empresas.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D**. Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

ZEITHMAL, Valarie A. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.