

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações

STRATEGIC PLANNING: A theoretical study of the importance of strategic planning for organizations

RESUMO: Este artigo tem como tema o Planejamento estratégico: Um estudo teórico da importância do planejamento estratégico para as organizações. Objetivou-se descrever a importância que o planejamento estratégico para as organizações. Teve-se como problemática: qual a importância do planejamento estratégico para as organizações? Como metodologia de trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica-qualitativa. Compreendeu-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações, bem como para prospectar mais clientes e aumentar a lucratividade da empresa. Conclui-se que o planejamento estratégico é importante para alcançar o sucesso organizacional, pois é por meio dele que acontece as melhorias no negócio, inclusive no aumento da lucratividade e no crescimento contínuo.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Planejamento estratégico de Marketing; Planejamento estratégico de vendas; Prospecção de clientes.

ABSTRACT: This article has as its theme Strategic Planning: A theoretical study of the importance of strategic planning for organizations. The objective was to describe the importance of strategic planning for organizations. The issue was: what is the importance of strategic planning for organizations? As a work methodology, the bibliographical-qualitative research was used. It was understood that strategic planning is a fundamental tool for the development and growth of organizations, as well as for prospecting more clients and increasing the company's profitability. It is concluded that strategic planning is important to achieve organizational success, as it is through it that improvements in the business happen, including the increase in profitability and continuous growth.

Keywords: Strategic planning; Strategic Marketing Planning; Strategic sales planning; Prospecting customers.

**INIMÁ ÍNDIO DO
BRASIL JÚNIOR**

Mestre em Economia pela Universidade Estadual de Maringá (2007). Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Católica de Goiás (2002) e em Administração pela Faculdade Alfredo Nasser (2014).
E-mail: inima@unifan.edu.br

**ISTEICY LOPES
RIBEIRO**

Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Alfredo Nasser, no ano de 2020.
E-mail: isteicylopes@outlook.com

1 INTRODUÇÃO

No campo empresarial a competitividade está cada vez mais acirrada e em decorrência desse fenômeno há um aumento da pressão por resultados satisfatórios. É necessário que a organização e os gestores tenham uma maior atenção sobre o cenário econômico mundial e nacional, faz-se necessário manter-se competitivo propondo novas estratégias e meios para executá-las, alcançando resultados satisfatórios para a organização. Tendo em vista a constante mudança do cenário empresarial é preciso que a empresa esteja apta a implementar um planejamento estratégico eficiente.

Sabe-se que a parte essencial do planejamento estratégico está na adoção de medidas e ações planejadas capazes de promover uma maior participação de mercado aumentando suas vendas, uma vez que suas propostas estão ligadas diretamente no crescimento organizacional por meio da evolução nas vendas e/ou produtividade. Compreende-se que a organização é um sistema, e há uma maior sintonia no planejamento, execução e controle das ações.

A definição de estratégias é composta pelo planejar ações, determinar sua execução e o estabelecimento de parâmetros para controlar os procedimentos e avaliar os resultados alcançados. Independente do tamanho da empresa, o planejamento estratégico é essencial para a sobrevivência da empresa.

Nessa perspectiva, o presente artigo traz a seguinte questão norteadora: qual a importância do planejamento estratégico para as organizações? Tem-se como objetivo geral descrever a importância do planejamento estratégico para as organizações. Já os objetivos específicos foram: conceituar e caracterizar o planejamento estratégico; a discorrer sobre o planejamento estratégico; compreender a importância do planejamento estratégico para as organizações. Para responder a problemática e realizar o objetivo proposto do trabalho, foi adotada como metodologia de trabalho a pesquisa bibliográfica-qualitativa, com a utilização de livros e artigos de diversos autores sobre o tema. O trabalho foi realizado com base em dados pesquisados em periódicos acadêmicos, livros, entre outros, com o intuito de contextualizar de maneira clara o objetivo proposto no trabalho. Assim, foi possível descrever a literatura sobre a temática em questão.

Abordou-se no referencial teórico os seguintes assuntos: organizações, planejamento, tipo de planejamento, planejamento estratégico, estratégia e estratégia de marketing, planejamento estratégico de marketing, planejamento estratégico de vendas e

prospecção de clientes.

Notou-se a importância que o planejamento estratégico tem para as organizações. Uma empresa tem que ter a consciência que no mercado há uma grande competição. É preciso constantemente analisar o mercado e conquistar o seu espaço nele. É imprescindível a realização da análise *SWOT* para avaliar os pontos fortes, fracos, as ameaças, os concorrentes e as oportunidades que a empresa terá, intensificando o pós-venda e oferecendo produto e/ou serviço de qualidade, com colaboradores treinados e qualificados.

O planejamento estratégico é indispensável para a organização, pois permite implantar decisões precisas e desenvolvida para cada caso, minimizando impactos e erros e maximizando acertos em relação aos objetivos traçados pela empresa.

Justifica-se o artigo pela relevância que o tema possui, por demonstrar que toda empresa necessita de um planejamento estratégico, independentemente se for uma empresa de pequeno ou grande porte. O planejamento estratégico é importante para alcançar o sucesso organizacional, pois é através dele que acontece a melhoria do negócio, inclusive no aumento da lucratividade e no crescimento contínuo. O planejamento estratégico é uma ferramenta de extrema relevância para as organizações, pois as empresas que se destacam no mercado adotam o planejamento estratégico para maximizar seus esforços nas direções corretas para alcançar metas e objetivos traçados.

Por último, estão as considerações finais da pesquisa, abordando e reiterando os conceitos apresentados no decorrer do trabalho, bem como a contribuição e o enriquecimento acadêmico e profissional relacionado ao artigo.

2 DEBATE TEÓRICO

O debate teórico do trabalho foi fundamentado em diversos autores que abordam o tema tratado. Buscou apresentar o conceito de organização, planejamento, tipos de planejamento, planejamento estratégico, estratégia e estratégia de marketing, planejamento estratégico de marketing, planejamento estratégico de vendas e por último, prospecção de clientes

2.1 Sobre as Organizações

As organizações surgiram para conseguir satisfazer adequadamente as necessidades

do homem, a partir de um trabalho coletivo. E para tanto, traçam seus objetivos e os modificam na medida em que vão sendo alterados seus processos e inovando seus produtos e serviços. As mudanças pelas quais as organizações passam ao longo do tempo, podem vir a contribuir e influenciar no resultado de seus objetivos. (CHIAVENATO, 2000).

“De forma geral, a existência de uma organização envolve quatro ingredientes: indivíduos que fazem uso de recursos e coordenam suas tarefas para que atinjam objetivos comuns”. (FENILI, 2016, p. 13).

A organização conta com um conjunto de pessoas com recursos, objetivos atribuídos, normas, ordem hierárquica, satisfação de necessidades, produção de bens ou serviços, geração de trabalho, entre outros. As organizações são classificadas de acordo com alguns critérios, podem-se citar alguns exemplos: sua finalidade (com ou sem fins lucrativos), por sua estrutura (formais e informais), por seu tamanho (pequena, média ou grande empresa), por sua localização (multinacional, regional, nacional), por tipo de produção (bens ou serviços), tipo de propriedade (privada ou pública). Souza (2012).

As organizações buscam alcançar vários objetivos simultaneamente, há uma hierarquia de objetivos, onde um se torna mais importantes sobre os demais. A partir dos objetivos organizacionais, a empresa pode fixar suas políticas, diretrizes, metas, programas, procedimentos e normas. Chiavenato (2003). Esses objetivos organizacionais conforme Chiavenato (2003), são:

- Políticas: objetivos como guia para a ação
- Diretrizes: linhas mestras e genéricas de ação
- Metas: alvos a atingir
- Programas: atividades necessárias para cada meta
- Procedimentos: modos de execução de cada programa
- Métodos: planos para execução de tarefas
- Normas: regras para cada procedimento.

Sabe-se que a organização é um produto da soma de recursos financeiros, humanos, máquinas e equipamento. O resultado dessa combinação orientados ao um objetivo comum se torna o resultado de um trabalho de organização.

Faz-se necessário que o administrador compreenda que a organização é um conjunto de processos interligados independentemente de seus departamentos, o objetivo coletivo é o mesmo, apesar das tarefas e responsabilidades serem diferentes.

O administrador tem um papel importante de guiar as organizações para o alcance

dos seus objetivos. Planejar e controlar todos os recursos através das pessoas, para que elas possam ocupar cargos em toda a organização, para alcançarem resultados e satisfação dos clientes, assim como os fornecedores, formam o alicerce dos seus negócios. Cada organização tem como intuito de prestar algum serviço ou produto que venha beneficiar a sociedade em geral.

“Utilizando recursos como conhecimento, pessoas, dinheiro, tecnologia e informação, as organizações desempenham tarefas através do trabalho coletivo que nenhum indivíduo isoladamente conseguiria desempenhar.” (CHIAVENATO, 2005, p. 8).

Segundo Lustosa et al. (2008, p. 12), as organizações preparam-se para competir no mercado global e local, e são solicitadas a integrarem-se internamente. As organizações têm se mostrando bastante competitivas, mostrando as melhorias na produtividade, na qualidade e flexibilidade. É necessário que essas melhorias sejam constantes, pois o mercado está cada vez mais exigente, procurando produto e/ou serviço de qualidade aliado ao bom preço.

2.1 Planejamento

Albrecht (1994), afirma que os conceitos de planejamento e planejamento estratégico não são iguais e nem podem ser confundidos. Planejar é uma forma de projetar ideias que se concretizarão em ações para atingirem os objetivos estabelecidos, com sucesso.

Sabe-se que o planejamento é uma ferramenta que faz parte da gestão empresarial e que permite que a empresa alcance os objetivos traçados, prevendo possíveis cenários.

Percebe-se que na teoria clássica da Administração, o conceito que se tem é que administrar é um processo contínuo e cíclico, de planejar, organizar, dirigir e controlar metas e objetivos da organização.

De acordo com Paludo (2013), o planejamento consiste em um processo racional para definir os objetivos, e é a função mais importante do administrador.

Já a organização significa estruturar e integrar os recursos e os departamentos responsáveis pela administração, determinando as funções e relações entre eles. Ou seja, organizar está diretamente relacionado aos recursos que irão ser empregado para cumprir o planejado. (CHIAVENATO, 2000).

Segundo Chiavenato (2000), a direção é interpretar os planos e passar as instruções para os outros sobre como executar de forma a atingir seus objetivos. A direção relaciona-se

aos recursos humanos, com as pessoas dentro da organização. Trabalha também com liderança, motivação, comunicação.

De acordo com Chiavenato (2000), o controle é para garantir que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se adequem para atingir os objetivos estabelecidos na empresa.

O planejamento ajuda a lidar com os recursos materiais, humanos e financeiros de maneira a fornecer bens e serviços na busca de satisfazer às condições do mercado consumidor. Qualquer atividade organizacional necessita de planos e de controle, que pode ser formal ou informal.

Para Las Casas (1993), o planejamento pode ser feito de maneira formal ou informal, porém fazê-lo formalmente é mais adequado, visto que além de outros benefícios, otimiza recursos disponíveis e predispõe o administrador a ocupar-se das situações previstas.

Já Orlickas (2010, p. 37), afirma que “o planejamento prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomadas de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas”.

O planejamento é a base que definirá os rumos da empresa. A partir das etapas que compõe o planejar, a organização definirá as metas a serem alcançadas, e até onde pretende chegar no mercado. Traçando assim, de forma organizada um plano bem elaborado para atingir seus objetivos a longo prazo.

As características do planejamento podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Conforme os autores acima, o planejamento apresenta inúmeras vantagens, como a adaptação da gerência a ambientes em constante mudança, aproveita as oportunidades criadas pelas mudanças, determina objetivos, dá sentido de direção a organização e um maior comprometimento de toda parte da empresa.

Percebe-se que o planejamento é de fundamental importância para a organização, pois permite implantar decisões precisas e desenvolvida para cada caso, minimizando impacto e erros e maximizando acertos em relação aos objetivos traçados pela empresa.

2.1.1 Tipos de Planejamento

Pode-se identificar três tipos de planejamento. De acordo com Oliveira (2006), eles se classificam em: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento estratégico engloba a empresa como um todo, tendo como responsabilidade principal a formulação de objetivos com alcance a longo prazo, qual caminho a ser seguido no planejamento, levando em consideração o seu ambiente interno e externo.

Já o planejamento tático, é feito em alguma parte da empresa, não nela toda, com o objetivo de utilizar de recursos disponíveis, é um planejamento de médio prazo.

O planejamento operacional é a formalização do planejamento estratégico através de documentos escritos. Seus alvos são, portanto, mais palpáveis e mensuráveis e o planejamento é a curto prazo.

Las Casas (2001), diz que há confusões a respeito do escopo do planejamento, e para esclarecer refere-se ao planejamento estratégico da empresa como um todo, incluindo o planejamento de vários departamentos da empresa. O planejamento tático corresponde ao planejamento para departamentos específicos e cada planejamento funcional é dito tático.

Faz-se necessário ter uma visão global da empresa, tanto do ambiente que está inserida, como também do seu funcionamento interno, a partir daí, pode-se elaborar um diagnóstico estratégico da empresa.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações, possibilitando o direcionamento das ideias, forças, recursos e resultados, tornando os investimentos mais seguros. O planejamento estratégico realizado corretamente consegue assegurar e obter benefícios para a organização, em diferentes aspectos como: lucratividade, destaque e retorno sobre investimentos.

O planejamento estratégico pode ser explicado por diferentes práticas que constituem e buscam as formas de definição da estratégia, as práticas de apoio à estratégia e o modelo preponderante de planejamento estratégico. (BULGACOV; SANTOS; MAY, 2012).

Sabe-se que o planejamento estratégico serve de aparato para a tomada de decisão e para a interpretação do universo organizacional. (KICH; PEREIRA, 2011).

Já Pereira (2010), afirma que o planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Faz-se necessário que a organização faça o planejamento estratégico de forma que ela possa executá-lo da melhor maneira possível. Para comprovar a eficácia de um planejamento, é fundamental a utilização do planejamento estratégico seguindo seus critérios na prática.

Dentro do planejamento estratégico encontra-se o plano estratégico que é a materialização do processo empreendido para realização do planejamento estratégico. Em suma, o plano estratégico é a documentação escrita das ideias difundidas e propostas durante o planejamento estratégico. Sua utilização é feita como ferramenta de apoio a gestão estratégica da organização, funcionando como uma agenda para os dirigentes. (PORTO, 2001).

Tendo em vista a complexidade da organização, o plano estratégico pode se desdobrar em: plano tático e plano operacional. Desta forma, pode se identificar a necessidade de elaborar mapas estratégicos alinhados com o mapa estratégico institucional, ou seja, o mapa geral de uma empresa pode desdobrar em outros mapas vinculados. Realizando ou não o desdobramento destes mapas é preciso a definição dos indicadores e metas, bem como de iniciativas e projetos estratégicos necessários para o alcance dos objetivos estratégicos anteriormente definidos.

2.3 Planejamento Tático

É um planejamento mais específico que tem abrangência departamental, envolvendo apenas uma determinada unidade organizacional, se responsabilizando para que ações que foram desenvolvidas no planejamento estratégico sejam atingidas.

O planejamento tático é encarregado de criar metas e possibilidades para que sejam cumpridas as ações feitas no planejamento estratégicos. Nesta fase o planejamento começa a ser mais detalhado, passa a interpretar o plano estratégico para moldá-los até que seja plano concretos. Uma das particularidades do planejamento tático é o tempo que as ações são realizadas (médio prazo).

2.4 Planejamento Operacional

No planejamento operacional as ações são desenvolvidas a curto prazo, geralmente no período de 3 a 6 meses, envolvendo todos os níveis da organização que cuidam do acompanhamento da rotina. Procuram alcançar os resultados esperados, de acordo com os procedimentos desenvolvidos. Chiavenato (2003), diz que o planejamento operacional está voltado para o curto prazo, voltado para “o que fazer” e “como fazer” as atividades cotidianas da organização.

O planejamento operacional é responsável pela rotina da empresa e pelos colaboradores para que cumpram de forma eficiente as ações estabelecidas pela organização. É um planejamento voltado para maximização de resultados, visando a garantia do sucesso.

2.5 Estratégia e Estratégia de Marketing

A etimologia da palavra estratégia, segundo o dicionário (2020), quer dizer que são meios para se alcançar alguma coisa (objetivos), liderança, habilidade e outros. A estratégia envolve toda a empresa, planejando ações que deverão acontecer para o sucesso organizacional.(CHIAVENATO, 2007).

Mintzberg (2000), diz que não existe uma fórmula simples de traduzir o que é estratégia para a empresa, mais deixa claro que os 4 P's da estratégia são necessários para a organização. Os 4 P's são: Plano (o foco é o futuro); Padrão (informações ou estratégias passadas); Posição (posicionamento frente ao mercado); Perspectiva (estratégia da empresa para alcançar seus objetivos).

Apesar da importância óbvia da estratégia, não há um consenso sobre o que é estratégia e nem como possa desenvolvê-la. De fato, tanto nos meios acadêmicos, quanto empresariais, não compartilham do mesmo conceito de estratégia.

Já a estratégia de marketing tem um outro conceito, principalmente dentro das organizações. A estratégia de marketing é a reorganização de ações voltadas para o mercado com o objetivo de gerar vantagem competitiva frente aos demais concorrentes. Porter (1999), diz que há cinco forças que contribuem para a competição entre as empresas.

De acordo com Porter (1999), é de suma importância analisar as cinco forças

competitivas. Essas forças ajudam a evidenciar os pontos fortes e fracos da empresa, a se posicionar no mercado, a traçar estratégias de mudadas para atingir melhores resultados, a identificar as ameaças e oportunidades. As cinco forças segundo o autor, são:

- **Rivalidade entre concorrentes** – Refere-se a uma atividade agressiva entre concorrentes diretos. Pode-se afirmar que são empresas que vendem o mesmo produto, em um mesmo mercado que a organização em questão.
- **Poder de barganha dos clientes** - Os clientes querem qualidade e com preço baixo, isso faz com que as empresas comecem a competir entre elas, acabando por forçar os preços baixarem, o que acaba jogando um concorrente contra o outro.
- **Poder do fornecedor** - Os fornecedores de matérias-primas acabam tendo um poder sobre as empresas, eles podem cobrar muito caro pelo produto, também podem se recusar a ofertar o produto.
- **Ameaça de novos entrantes** – As novas indústrias entram no mercado para competir e ganhar uma nova fatia no mercado. A ameaça de entrada de uma indústria depende do bloqueio existente. O novo concorrente pode esperar uma reação dos concorrentes já existentes.
- **Produtos substitutos** – Como o próprio nome diz, é um produto que pode ser substituído por outro. São produtos similares que podem atender à procura da demanda. Apesar dos produtos dos concorrentes não serem similares, podem por acabar por tirarem uma fatia do mercado.

Percebe-se que cada empresa tem na sua cadeia de valor, a sua diferenciação perante outras empresas, sendo a melhoria desta cadeia fará com que sua estratégia seja predominante diante de outras organizações. Portanto, de acordo com Porter (1999), é imprescindível para sobrevivência das empresas, analisar o mercado como um todo e implementar estratégias voltadas para a competitividade entre as empresas. Através de um planejamento bem elaborado é possível alcançar vantagem competitiva frente as demais empresas do mercado.

2.6 Planejamento Estratégico de Marketing

Sabe-se que o planejamento estratégico de marketing para a empresa é recomendado, pois auxilia sua eficiência mercadológica, ajudando a criar e executar programas e planos com consistência.

“O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão”. (Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 39).

O planejamento de marketing identifica as oportunidades que geram bons resultados para a organização. Mostra como se obtém o sucesso para as posições desejadas no mercado. O plano de marketing, de acordo com Kotler (2000), funciona em dois níveis:

- 1) **Plano de marketing estratégico** – Traça os objetivos gerais e a estratégia de marketing com parecer da situação e das oportunidades de mercado.
- 2) **Plano de marketing tático** – Desenha as táticas particulares de marketing, incluindo propaganda, formas de comercialização, preços, canais e serviços.

As publicações de marketing tratam o planejamento de marketing como sendo planejamento estratégico de marketing, dada a sua importância para a organização. Neves (2006).

Kotler (2000), afirma que no planejamento estratégico de marketing pode-se dividir as áreas (variáveis) a serem tratadas como sendo: incontroláveis e controláveis. As variáveis incontroláveis são aquelas que compõem o ambiente do planejamento estratégico de marketing, como: político-legal, econômico, sociocultural e tecnológico. As variáveis controláveis, por sua vez, são os produtos, preços, distribuição, e promoção, além da força das vendas. O autor ainda complementa que, o diagnóstico situacional onde é feita análise de ambiente interno, identifica os pontos fortes e fracos, e analisa o ambiente externo, além de identificar as oportunidades e ameaças. Este prognóstico é o plano de marketing propriamente dito, que compreenderá em determinar a missão, visão, os objetivos, as metas, as estratégias, planos de ação, plano de custos, implementação, avaliação e o controle.

Faz-se necessário seguir alguns passos para a elaboração de um bom planejamento de marketing. Kotler (2000), afirma que são oito passos para a elaboração, confecção e implementação de um plano de marketing, sendo eles: **1.** Definição da missão corporativa; **2.** Análise do ambiente externo; **3.** Análise do ambiente interno; **4.** Formulação de objetivos e metas; **5.** Formulação de estratégias; **6.** Formulação de programas; **7.** Implementação; **8.** Feedback e controle.

O plano de marketing pode assumir variadas estruturas, conforme diversos autores entendem, contudo, apesar das diferenças entre tais estruturas, pode ser notada uma equivalência e semelhança mínima que se repete na maioria dos autores que tratam do planejamento de marketing.

Ferrel e Hartline (2005), apontam que podem fazer parte do plano de marketing a análise situacional, a análise *SWOT* ou FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças).

O plano de marketing, portanto, revela-se na junção de diversas etapas voltadas a alcançar os objetivos buscados pelo marketing, utilizando-se de ferramentas táticas e controláveis que almejem produzir a resposta desejada no mercado alvo. O conjunto dessas ferramentas é entendido como o mix ou composto de marketing, ou seja, tudo aquilo que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto e/ou serviço, por meio dos denominados 4 P's: produto, preço, praça e promoção. (COBRA, 2003).

Dentre os elementos que compõe o mix de marketing, o produto é considerado o mais importante, pois está ligado diretamente com a satisfação das necessidades dos clientes. Costae Talarico (1996, p. 25), enfatizam que “o produto só tem razão de ser se a ele for acrescentado benefícios e algumas características, que o ampliarão e o identificarão, dando-lhe personalidade”.

Kotler (2000, p. 383), diz que o “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer a um desejo ou necessidade”.

Sabe-se que na hora da compra algumas características que podem afetar o comportamento do consumidor, em especial sua escolha de compra, como a novidade oferecida pelo produto, sua inovação e qualidade. Faz-se necessário ressaltar que os produtos podem ser tangíveis e intangíveis, como é o caso dos serviços. Churchill Jr. e Peter (2003).

O segundo elemento do composto de marketing é o preço. Para Lamb (2004), o preço para o consumidor significa custo de algo, o que ele paga para ter determinado produto e para o vendedor é receita, fonte primária de lucros, recebimento pelo produto fornecido.

Já Churchill Jr. e Peter (2003), afirmam que o preço desempenha dois papéis principais no composto de marketing. O preço dita a compra ou não de um determinado produto e a quantidade, além de dizer se a comercialização do produto é lucrativa.

A praça é o terceiro elemento do composto de marketing. O termo praça, também é denominado de canal de distribuição, diz respeito ao destino que o produto percorre desde a produção até o consumo. Kotler (2000), no estudo dos 4P's, explica que praça, ou distribuição, é sinônimo de área, espaço, mercado geográfico.

É preciso facilitar para que os produtos sejam disponibilizados para os clientes onde quer que eles procurem, em boa quantidade, isso é um dos requisitos primordiais para que

se nutra a ideia de que o produto está disponível para solucionar o problema do consumidor onde quer que ele esteja.

A promoção é o último pilar do composto de marketing, é responsável pela comunicação. Segundo Shimp (2002, p. 31), a comunicação “é o processo pelo qual os pensamentos são transmitidos e o significado é compartilhado entre pessoas ou entre organizações e pessoas”.

A promoção é o composto de marketing mais lembrado quando se pensa em abordar qualquer questão ligada ao marketing. Não é por acaso, que a comunicação mostra-se como uma etapa importante no ciclo produtivo de qualquer empresa, passando aos clientes, investidores e interessados as informações importantes acerca da marca, dos produtos e como a empresa coloca-se para o mercado. “Antes que os consumidores ou compradores organizacionais possam adquirir um produto, precisam saber o que é o produto, como ele proporciona valor e onde pode ser encontrado”. (CHURCHILL; PETER, 2003, p. 446).

A promoção deve agregar diferencial para experiência de compra (físico ou emocional), fazendo com que o consumidor tenha uma percepção positiva e possa também contribuir para a imagem da empresa ou produto.

Já Dias (2003), apresenta as seguintes etapas para a elaboração de um planejamento estratégico de marketing: **1.** Definir a missão; **2.** Analisar o negócio, procurando identificar quais são os fatores que garantem sucesso; **3.** Analisar o ambiente externo da organização; **4.** Formular objetivos e metas; **5.** Definir estratégias, ou seja, como chegar lá; **6.** Estabelecer programas de ação.

O planejamento estratégico de marketing tem como objetivo traçar estratégias para buscar novos clientes, entender suas necessidades e aproximar cada vez mais esses clientes junto à empresa, além de ampliar o mercado e expandir a marca da empresa.

Portanto, o planejamento estratégico de marketing é de extrema importância para a organização, e é preciso planejar, criar, recriar e fazer acontecer para se manter no mercado. As empresas necessitam de constante planejamento, o mercado não é estático, e as necessidades e os desejos dos consumidores mudam a cada instante, por isso é vital ter um bom planejamento estratégico de marketing para se sobressair no mercado e se diferenciar dos concorrentes.

2.7 Do Planejamento à Projeção Futura

A projeção futura é um processo que envolve o modo de agir com base nos acontecimentos do ambiente e do tempo. Já o planejamento são ações gerenciáveis com base nas decisões projetadas. A falta de possibilidade em se planejar um futuro ambíguo e confuso não deve ocasionar sentimentos de impotência e frustração, mas sim, ser interpretado para que sejam desenvolvidas qualificações e disciplina para propositura de ações e estratégicas para a concretização de planos coerentes. (ALDAY, 2000).

Pode-se perceber a sintetização de orientações que devem ser seguidas no planejamento e na projeção do futuro, conforme na tabela abaixo.

Tabela 1 - Planejamento e projeção do futuro

NO PLANEJAMENTO	NA PROJEÇÃO DO FUTURO
Definir resultados ou metas	Dominar as “ondas de choque”
Determinar ações	Explorar tendências
Reservar recursos	Gerir acontecimentos
Visar a alvos definidos	Monitorar os indicadores críticos

Fonte: ALDAY, 2000.

A relação planejamento/projeção do futuro deve-se encontrar em equilíbrio, para que seja possível o estabelecimento de uma estratégia de ação e que traduza em uma meta ou alvo. Desta forma, pode-se afirmar que o planejamento é um produto tático da projeção do futuro, sendo considerada uma situação dinâmica onde as peças são encaixadas diariamente, mensalmente e anualmente, não sendo estabelecidas somente em um determinado momento, dando origem ao plano estratégico. (ALDAY, 2000).

Conforme Derek (1999), a utilização do duplo planejamento é fundamental para o sucesso do negócio. O duplo planejamento divide-se em planejamento para o presente e planejamento para o futuro.

O planejamento presente trata-se de um exercício detalhado das decisões a serem tomadas no contexto de uma posição de mercado esperada para longo prazo, sendo necessária uma estratégia própria, com base em uma visão de funcionalidade atual e do papel de cada função-chave. Já o planejamento futuro como o próprio nome diz, é baseado em uma visão do contexto futuro, utilizando estratégias para se chegar até lá.

Em suma, o planejamento futuro é determinante para a aceitação no mercado e o sucesso da invenção. Seu objetivo é planejar ações de criação, pesquisa e desenvolvimento suficientes para o exercício através dos métodos, cenários, recursos e ferramentas de apoio, com a intenção de minimizar os custos e riscos provenientes das atividades desenvolvidas.

Sendo assim, o planejamento futuro é baseado em informações disponíveis com o intuito de visualizar o futuro e criar estratégias de atuação de diferenciação no mercado. (ALDAY, 2000).

O acompanhamento do planejamento futuro pode ser avaliado através da aplicação de indicadores, são eles: criatividade, pesquisa, desenvolvimento e projeção futura. A criatividade avalia o impacto dos métodos para estímulo a geração de ideias, como seções de brainstorm e treinamentos específicos, quantificação e levantamento das fontes de ideias. No indicador pesquisa é realizado um levantamento para avaliar o grau de novidade do produto e/ou serviço, bem como a avaliação do mercado onde o produto e/ou serviço estão inseridos. Já o indicador desenvolvimento avalia o portfólio de produtos, faz o levantamento dos projetos resultantes dos métodos de pesquisa utilizados, tecnologias incorporadas e aplicadas no desenvolvimento. Por último, o indicador projeção futura realiza o acompanhamento das metas em torno dos resultados econômicos, como redução de custos, viabilização de recursos financeiros de apoio, grau de sucesso na implementação de métodos e cenários de planejamento. (BERNARDI, 2013).

Por fim, a projeção futura trata-se de um modo de planejar e determinar a direção que deve ser seguida em busca de um resultado que se espera. (BERNARDI, 2013).

2.8 Planejamento Estratégico de Vendas

O planejamento estratégico de vendas alia conhecimentos transmitidos pelo marketing de relacionamento a planos que são elaborados para a concretização de vendas, com o objetivo de atingir um crescimento constante das vendas, bem como aumentar sua participação no mercado. Assim sendo, a Gestão do Relacionamento com o Cliente (*Customer Relationship Management – CRM*) coloca-se como uma importante estratégia de vendas, pois tem como propósito fazer uma identificação e assimilação dos desejos dos clientes, prevendo, atendendo e satisfazendo estes, a fim de estabelecer uma relação de fidelidade, o que por certo contribuirá para o aumento do lucro do negócio.

O CRM apresenta-se como uma ferramenta que proporciona verdadeiro benefício para o empreendimento, visto que ajuda a manter clientes que já existem, tendo em vista que angariar novos clientes se mostra mais oneroso que mantê-los. (STONE et. al., 2001).

Faz-se necessário que as organizações conheçam os seus clientes, assim obterão resultados positivos, mas isso só será possível se as organizações se dedicarem a estudar o

cliente, suas preferências, necessidades e desejos.

De acordo com Kotler e Armstrong (2003, p. 45):

Para ser bem-sucedidas no atual mercado competitivo, as empresas devem estar voltadas para o cliente – conquistando-o dos concorrentes e mantendo-o por lhe entregar valor superior. Mas, para poder satisfazer os consumidores, a empresa deve antes entender suas necessidades e desejos.

Em outras palavras, é de suma importância a estratégia de vendas, pois o cliente é a razão da existência de uma empresa. Sabe-se que a gestão de relacionamento contribui para a fidelização dos clientes.

Kotler e Armstrong (2007), mencionam que a dedicação de empresas em continuar com clientes que são essenciais. Os autores comentam que um cliente realizado tem grande potencial para se tornar legal e angariar novos clientes, pois repassa as experiências agradáveis que foram construídas com um produto e/ou serviço. Por esta razão, conforme os autores acima, tem sido uma preocupação das empresas encantar os seus clientes, inclusive atendendo expectativas e até superando-as, a fim de ter um relacionamento duradouro com qualidade.

É bom destacar que o sucesso na implantação e uso de um sistema CRM está intimamente ligado aos investimentos tecnológicos disponibilizados pela empresa, ao passo que essa tecnologia tem melhor proveito quando operacionalizada com o suporte de uma análise computadorizada das informações que são obtidas junto aos clientes. Ocorre que essa relação notória entre um sistema CRM e a tecnologia cria uma falsa sensação de que o CRM se constitui como uma abordagem meramente tecnológica, sensação essa que não deve desvirtuar os diversos potenciais desta ferramenta. (PEPELS, 2008).

Oliveira (2000), afirma que só é possível implementar satisfatoriamente o CRM com o apoio da tecnologia, o que não faz com que o CRM seja uma mera implementação tecnológica. Para este autor, é necessário que as empresas sejam orientadas a uma melhor consciência acerca da filosofia de gestão com o propósito para que haja sucesso na utilização de estratégias que se baseiem no CRM.

A partir das observações acerca das características do planejamento estratégico de vendas em conjunto com a CRM, verifica-se que a Gestão do Relacionamento com o Cliente poderá alcançar maior eficiência quando utilizada a metodologia IDIP – identificar, diferenciar, interagir e personalizar, segundo Peppers e Rogers, (2001).

Entende-se que identificar é o mesmo que construir um rico relacionamento com seus clientes, a fim de criar o mais amplo conhecimento sobre os clientes da empresa, o que

inclui seus atributos e seus registros de compra. Diferenciar, refere-se ao tratamento distinto dados aos clientes, classificando-os em clientes de maior valor, de maior potencial e clientes abaixo de zero. Clientes de maior valor seriam aqueles que se evidenciam pela fidelidade e ocasionam melhores margens lucrativas. Clientes de maior potencial são aqueles que poderiam comprar, mas são aproveitados pela empresa. Já os clientes abaixo de zero qualificam-se assim por serem aqueles que geram pouca receita a ponto de esta ser superada facilmente pelo custo dispensado. (PEPPERS; ROGERS, 2001).

Já o interagir transmite a ideia de desenvolver uma comunicação entre cliente e empresa, com a finalidade de adquirir conhecimento sobre o cliente, para oferecer produtos e serviços mais específicos que atenda os seus desejos. Por fim, personalizar significa o mesmo que proporcionar benefícios personalizados para cada cliente, a partir do conhecimento adquirido sobre os desejos e necessidades do cliente, transformando a compra em uma experiência única e singular. (PEPPERS; ROGERS, 2001).

Percebe-se que o CRM destaca-se no planejamento estratégico de vendas, possibilitando que a empresa por meio do conhecimento sobre os clientes, possa aplicar um plano específico de atuação com a finalidade de atender e suprir as necessidades e desejos dos clientes da empresa.

Deve-se criar uma preocupação com o cliente, seus anseios, sonhos, necessidades, e buscar atender às suas expectativas seja com um produto adequado, seja com um atendimento de qualidade, seja com uma pós venda resolutive. Sem clientes, a empresa não passa de uma prateleira cheia de produtos que não interessam a ninguém.

Conforme Zeithaml (2014), toda organização precisa iniciar um processo de desenvolvimento de relacionamento por meio de uma boa prestação de serviço que atenda às necessidades dos clientes. Não adianta desenvolver uma boa estratégia de relacionamento quando não há apoio dos demais departamentos. Faz-se necessário que todos os setores e os colaboradores tenham conhecimento dos produtos e serviços oferecidos aos clientes.

É de fundamental importância que as organizações proporcionem treinamento para os seus colaboradores, pois eles são os primeiros clientes fidelizados da empresa. Para se destacar no mercado, as organizações necessitam de se relacionar muito bem com os seus colaboradores, fornecedores e clientes.

2.9 Prospecção de Clientes

Sabe-se que um bom relacionamento entre empresa e cliente é uma garantia de sucesso. É de suma importância atender bem o cliente para mantê-lo na empresa. Conhecer o cliente, suas necessidades e desejos, fará todo o diferencial, pois o mercado consumidor está mais exigente e fidelizar o cliente tem se tornado uma tarefa nada fácil para as organizações.

As empresas precisam superar as expectativas criadas pelos clientes. É necessário identificar o que o cliente precisa, o que ele procura, quanto ele quer pagar por determinado produto etc. Não se fideliza um cliente sem realmente conhecê-lo.

A decisão de se tornar cliente de uma organização é estabelecida no primeiro momento quando o cliente resolve comprar um produto ou serviço. O primeiro contato com o cliente é fundamental, a partir desse momento, a empresa utiliza-se do bom atendimento, tratando-o muito bem, coletando todos os dados possíveis, demonstrando total atenção e interesse. Assim, o cliente sente-se valorizado e volta a comprar o serviço prestado.

Para uma empresa crescer faz-se necessário manter os clientes que já possui e prospectar novos clientes. O conceito de prospectar nada mais é que ir a buscar, procurar, explorar oportunidades, pesquisar possíveis clientes para a empresa. “Prospectar é, de modo geral, iniciar uma conversação com alguém para descobrir a viabilidade desta pessoa, ou de sua empresa, adquirir um produto ou serviço que tenho para oferecer” (PERSONA apud COSTA, 2004, p. 12).

A prospecção é uma força muito importante para as vendas, é através dela que a empresa poderá encontrar futuros clientes, e assim alavancar vendas e aumentar a lucratividade da empresa.

De acordo com Futrell (2003, p. 175):

A prospecção é a primeira etapa do processo de vendas. Um cliente potencial ou *prospect* é um indivíduo (ou uma organização) selecionado, com potencial para comprar seu produto ou serviço. A prospecção é a força vital das vendas porque identifica os clientes potenciais.

Conforme Costa (2004), a maioria dos vendedores não estão prestando atenção à prospecção de clientes, pois buscam somente o esforço da venda imediata, esquecendo que esses futuros clientes poderão render muito mais vendas para a empresa futuramente.

De acordo com Angelin apud Costa (2004, p. 12):

Bons clientes podem ser verdadeiros jazidas, inesgotáveis de riquezas, visto que têm um grande poder de multiplicação. Ou seja, clientes sempre têm veios que se

estendem até novas jazidas, e assim sucessivamente. É como uma grande teia, ou rede. Mas como jazidas, os clientes estão enterrados, escondidos, e, nos últimos tempos, a uma profundidade cada vez maior. Digo, está cada vez mais difícil identificar e encontrar bons clientes.

Futrell (2003), afirma a importância de se fazer um planejamento estratégico de prospecção, que poderá ser desenvolvido e constantemente aperfeiçoado por cada vendedor da empresa. Abaixo alguns passos que podem ser desenvolvidos para prospecção, conforme Futrell (2003):

- **Prospecção eletrônica:** através da internet são encontradas informações sobre indivíduos e empresas, em sites especializados, pagos ou não;
- **Prospecção a frio:** baseia-se na utilização de médias, o vendedor contata o máximo de potenciais clientes, sabendo que uma porcentagem desses irá comprar. Esse contato é feito sem nenhum critério, apenas baseia-se no volume de contatos X número de vendas.
- **cadeia sem fim:** indicação de clientes: atuais clientes indicam a empresa para outros possíveis potenciais clientes, ou o atual cliente indica outras empresas para o vendedor;
- **clientes órfãos:** são clientes que deixaram de comprar (inativos), ou os que não estão comprando porque o vendedor que os atendia desligou-se ou foi desligado da empresa. No caso, dos que deixaram de comprar deve-se investigar a causa e tentar uma nova aproximação, já os que deixaram de ser atendidos por um vendedor, eles devem passar a ser imediatamente atendidos por outro;
- **clubes de leads de vendas:** consiste na criação de um clube de profissionais de vendas para que troquem informações entre si, o importante aqui é reunir profissionais de áreas diferentes. Leads são os clientes em perspectiva, indivíduos ou organizações que podem vir a ser um cliente potencial;
- **lista de clientes potenciais:** são criadas listas de como se deseja que seja o potencial cliente e onde eles poderiam ser encontrados, essas listas variam de empresa para empresa;
- **publicações:** divulgam sua empresa, produto e/ou serviço em publicações especializadas como: revistas, jornais, periódicos especializados e outros;
- **feiras e exposições:** podem ser contatados muitos potenciais clientes em pouco tempo devido ao fato de feiras e exposições serem destinadas a um grupo com interesses específicos;

- **centro de influência:** baseia-se no relacionamento com pessoas influentes que estejam dispostas a ajudar a encontrar clientes potenciais;
- **mala direta:** consiste no envio de anúncios a um número grande de possíveis clientes em potenciais. Esse meio tem um custo menor por não exigir uma visita do vendedor em um primeiro momento, é um meio eficiente e podem ser contatados clientes de uma ampla área geográfica;
- **telefone e telemarketing:** possui as mesmas características da prospecção via mala direta, exceto pelo fato de ser mais caro que a mala direta. É um processo rápido, onde o lead pode ser rapidamente qualificado ou desqualificado;
- **observação:** são obtidos os nomes dos potenciais clientes através da observação da área de vendas, os vendedores estão sempre atentos as informações sobre quem precisa de seus produtos ou serviços;
- **trabalho em rede:** cada pessoa que se encontra pode ser um potencial cliente ou fornecer o nome de um potencial cliente que possa levar a uma venda. O vendedor mantém uma rede de contatos, ao conhecer alguém comenta sobre o que faz e questiona a pessoa sobre a ocupação dela procurando identificar se ela é um potencial cliente, ou se pode indicar algum potencial cliente.

A prospecção é a primeira das fases de venda, e origina-se de um planejamento bem elaborado para definir as metas e ações para se alcançar esses clientes em potencial. Sem a prospecção as fases seguintes não existiriam e a venda não se concretizaria. Portanto, a prospecção deve ser constante em toda empresa e realizada da melhor forma possível, para evitar desperdiçar tempo e dinheiro em uma coisa que não traz retorno para a empresa. O planejamento estratégico de marketing tem como objetivo a prospecção de clientes, traçar metas para alcançar esses clientes, entender as necessidades e desejos, e se destacar no mercado.

A prospecção é uma ferramenta muito importante para a organização, pois é através dela que a empresa poderá aumentar a lucratividade, porém, para isso acontecer faz-se necessário um bom planejamento, com metas e objetivos claros a cumprir, pois toda organização tem que entender que o cliente aumenta o lucro da empresa, mais em troca necessita ser bem tratado e respeitado.

3 METODOLOGIA

Para agregar valores concretos ao objeto em estudo faz-se necessário à aplicação de métodos científicos que atendam às necessidades que o tema do trabalho exige. “A metodologia refere-se diretamente as técnicas que o pesquisador deve utilizar para colocar o método ou os métodos em prática. (FERNANDES, 1999, p. 152)”.

A abordagem metodológica define o método a ser adotado em uma pesquisa, permitindo realizar um diagnóstico a partir de um conteúdo teórico a respeito do processo de estudo.

Para desenvolver a questão do estudo, decidiu-se utilizar a pesquisa bibliográfica-qualitativa, por acreditar ser a mais indicada ao que se pretende demonstrar.

A opção pelo método de pesquisa deve estar diretamente relacionada com o enfoque que está sendo dado ao trabalho. O método adotado nesta pesquisa é a pesquisa qualitativa, através de uma abordagem bibliográfica, pois esta abordagem metodológica se ocupa de modo especial ao tema proposto trabalho.

A fim de entender sobre as organizações, planejamento, planejamento estratégico, planejamento estratégico de marketing, planejamento estratégico de vendas e prospecção de clientes, objetivando mostrar a importância que esse tema tem, tanto para os acadêmicos quanto para os gestores de empresas. Foram consultados livros, artigos científicos e sites.

O artigo realizou-se através da pesquisa bibliográfica, identificando autores que tenham escrito sobre o tema. Conforme Marconi e Lakatos (2007, p. 185), a pesquisa bibliográfica é “[...] toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., [...]”. O objetivo da pesquisa bibliográfica é buscar um bom embasamento teórico.

Após a pesquisa fez-se o fichamento científico sobre o tema proposto, utilizando-se de livros, revistas, artigos e internet, para compor sobre o assunto abordado. Arantes (apud FACHIN, 2003, p. 125), afirma que é: “o ato de ler, selecionar, fichar, organizar e arquivar tópicos de interesse para a pesquisa em pauta, é a base para as demais pesquisas e, pode-se dizer, é uma constante na vida de quem se propõe a estudar”.

Já Fonseca (2002, p. 32), informa que:

[...] Existem pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Teve-se o intuito de contribuir com o tema, através da reunião dos conceitos sobre

organizações, planejamento, planejamento estratégico, planejamento estratégico de marketing, planejamento estratégico de vendas e prospecção de clientes,

Por fim, as considerações finais da pesquisa, debatendo os conceitos apresentados no decorrer do trabalho, bem como toda a importância que o planejamento estratégico tem para as organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo em questão apresentou um estudo teórico sobre a importância do planejamento estratégico para as organizações. Trouxe no referencial teórico definições e conceitos acerca do tema proposto. O tema é relevante, pois as organizações necessitam cada vez mais do planejamento estratégico para traçar metas e objetivos para se diferenciarem e se tornarem a mais competitiva no mercado.

Teve-se como problemática: qual a importância do planejamento estratégico para as organizações? Objetivou-se descrever a importância do planejamento estratégico nas organizações. Fez-se um breve histórico sobre as organizações e planejamento. Aprofundou-se mais no conceito planejamento estratégico, planejamento estratégico de marketing, planejamento estratégico de vendas e prospecção de clientes. Como metodologia de trabalho utilizou-se a pesquisa bibliográfica-qualitativa.

Percebeu-se que o planejamento estratégico é de fundamental importância para a organização, pois permite implantar decisões precisas e desenvolvida para cada caso, minimizando impacto e erros e maximizando acertos em relação aos objetivos traçados pela empresa.

A competitividade é um atributo indispensável para a organização que deseja se manter no mercado, fazendo com que busca alternativas para se diferenciar no mercado. As organizações são auxiliadas pelo planejamento estratégico, sabendo que ele é capaz de identificar e analisar pontos fracos e fortes, contribuindo para simulações de diversos cenários, assim, possibilitando a elaboração de estratégias específicas para cada caso.

Além do mais, o planejamento estratégico orienta toda a empresa no cumprimento de sua missão, visão e negócio. Impactando as decisões e ações que envolvam os objetivos, as metas e seus indicadores, sendo que a empresa que elabora seu plano tem maiores chances de alcançar os resultados esperados.

Notou-se que o planejamento estratégico dá condições de direção a empresa,

sabendo que os estágios de elaboração exige um amplo conhecimento a respeito da própria empresa, exigindo dos gestores um bom desempenho para cumprirem a missão, os valores, as metas e objetivos do negócio.

Compreendeu-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e crescimento das organizações, possibilitando o direcionamento das ideias, forças, recursos e resultados, tornando os investimentos mais seguros. O planejamento estratégico realizado corretamente consegue assegurar e obter benefícios para a organização, em diferentes aspectos como: lucratividade, destaque e retorno sobre investimentos.

Observou-se que o planejamento estratégico auxilia na prospecção e na fidelização de clientes, traçando objetivos para uma relação de confiança com os clientes da empresa, oferecendo produto e/ou serviço de qualidade, além de bom atendimento.

O planejamento estratégico é essencial para prospectar mais clientes e aumentar a lucratividade da empresa. Os clientes novos se sentem satisfeitos com os produtos e/ou serviços prestados pela empresa e a empresa deverá se sentir realizada, por saber que está proporcionando um bom atendimento, com produto e serviço de qualidade e com a certeza de que o cliente se tornará fiel a empresa.

É preciso conhecer o cliente, conhecer as preferências, os desejos e as necessidades. O cliente é considerado o personagem principal da empresa. É necessário ter qualidade no atendimento, ser eficiente e eficaz no serviço prestado.

Notou-se a importância que o planejamento estratégico tem para as organizações. Uma empresa tem que ter a consciência que no mercado há uma grande competição. É preciso constantemente analisar o mercado e conquistar o seu espaço nele. É imprescindível a realização da análise *SWOT* para avaliar os pontos fortes, fracos, as ameaças, os concorrentes e as oportunidades que a empresa terá, intensificando o pós-venda e oferecendo produto e/ou serviço de qualidade, com colaboradores treinados e qualificados.

Conclui-se que o planejamento estratégico é importante para alcançar o sucesso organizacional, pois é através do planejamento que acontece as melhorias no negócio, inclusive no aumento da lucratividade e no crescimento contínuo. O planejamento estratégico é uma ferramenta de extrema relevância para as organizações, pois as empresas que se destacam no mercado adotam o planejamento estratégico para maximizar seus esforços nas direções corretas para alcançarem as metas e objetivos traçados.

Este estudo não é uma pesquisa conclusiva sobre o tema, ficando aberto a outros

pesquisadores que queiram participar com seus estudos, análises e pesquisas e assim incluir maiores informações sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Programando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ALDAY, H.E.C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE**, p.9-16, 2000.

BERNARDI, L.A. **Manual de Plano de Negócios: fundamentos, processos e estruturação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BULGACOV, S.; SANTOS, P.J.P.; MAY, M.R. A configuração da organização e sua relação com o Planejamento Estratégico formal e emergente. **Cad. EBAPE.BR**, v.10, n.4, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. Ed – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração nos Novos Tempos**. 2 eds. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____.; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, JR.; PETER, J.P. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, M.A. **Marketing de Turismo**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

COSTA, A.; TALARICO, E. **Marketing promocional**. São Paulo: Atlas, 1996.

COSTA, Alexandre Nogueira. **Prospecção: a importância para as organizações**. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2004.

DIAS, Sérgio Roberto (Coord.). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DEREK, A.F. **Duplo planejamento**. HSM Management, São Paulo: n.16, 1999.

DICIONÁRIO AURÉLIO. Disponível em: <<http://www.dicionarioaurelio.com.br>>.

Acessoem: 07 nov. 2020.

FACHIN, Odilia. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2003.

FERNANDES, José. **Técnicas de estudo e pesquisa**. Goiânia: Kelps, 1999.

FERREL, O.C.; HARTILINE, M.D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

_____ ; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JUNIOR, George H.; LUCK, David. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais**. 2. ed. Brasília: Enap, 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FUTRELL, Charles M. Vendas: **Fundamentos e Novas Práticas de Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KICH, J.I.D.F.; PEREIRA, M.F. The influence of leadership, culture, structure and organizational communication in the implementation process of strategic planning. **Cad.EBAPE.BR**, v.9, n.4, 2011.

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

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9a ed. São Paulo: PearsonEducation, 2007.

_____. **Princípios de Marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAMB, Charles W. JR; HAIR, Joseph F. JR; MCDANIEL, Carl. **Princípios de Marketing**. Thomson, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

LUSTOSA, L; Nanci, L.C. Planejamento agregado e planejamento mestre de produção. In. Lustosa et.al. **Planejamento e controle de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2008.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ed. - 5 reimp. - São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em 5 configurações**. São Paulo: Atlas, 2000.

NEVES, MF, **Planejamento estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, W.J. **CRM & e-business**. Florianópolis: Visual Books, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. São Paulo: IBPEX, 2010.

PARRA FILHO, Domingos. SANTOS, João Almeida. **Apresentação de trabalhos Científicos**: monografias, TCC, teses e dissertações. 3 ed., São Paulo. Futura, 2000.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública** – Série provas e concursos. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PEPELS, W. **B2B – Handbuch General Management**: Unternehmen marktorientiert steuern. Düsseldorf: Sumposion GmbH, 2008.

PEPPERS, D.; ROGERS, M. **One to one - B2B**: estratégias de desenvolvimento de clientes para o mundo business-to-business. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PEREIRA, M.F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTO, C. **Introdução ao Planejamento Estratégico Institucional**. Apostila para o curso de Formação para a Carreira de Analista de Planejamento e Orçamento. Brasília: ENAP, 2001.

SHIMP, T.A. **Propaganda e promoção**: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. 5 ed. São Paul: Bookman, 2002.

SOUZA, Renato Santos de. **A condição organizacional**: o sentido das organizações no desenvolvimento rural. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2012.

STONE, M. et al. **CRM - Marketing de relacionamento com os clientes**. São Paulo: Futura, 2001.

ZEITHAML, Valerie. **Marketing de Serviços**. Porto Alegre. AMGH. Editorial. 2014.

Data de submissão: 02.junho.2020

Data de aprovação: 25.agosto.2020