



Revista Base (Administração e Contabilidade)  
da UNISINOS

E-ISSN: 1984-8196

cd@unisinos.br

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Brasil

AKEMI IKEDA, ANA; CORTEZ CAMPOMAR, MARCOS; MODESTO VELUDO-DE-OLIVEIRA, TÂNIA  
PLANEJAMENTO DE MARKETING: UM ESTUDO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS, vol. 4, núm. 2, mayo-agosto, 2007, pp.  
113-125

Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
São Leopoldo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337228632003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# PLANEJAMENTO DE *MARKETING*: UM ESTUDO NO CONTEXTO BRASILEIRO

*MARKETING PLANNING: A STUDY WITHIN THE BRAZILIAN CONTEXT*

**ANA AKEMI IKEDA**

anaikeda@usp.br

**MARCOS CORTEZ CAMPOMAR**

campomar@usp.br

**TÂNIA MODESTO VELUDO-DE-OLIVEIRA**

tveludo@usp.br

## RESUMO

Embora sua importância como atividade de *marketing* e sua relevância para o sucesso da gestão organizacional sejam notórias, o planejamento de *marketing* parece ainda não estar consolidado em termos práticos dentro das organizações, que encontram dificuldades de implementá-lo. Este estudo pretende conhecer aspectos do planejamento de *marketing* no contexto brasileiro. Para isso foi realizada uma pesquisa bibliográfica abordando tópicos gerais sobre planejamento e plano de *marketing*, como: definições e conceitos, estrutura, benefícios, barreiras e controle. Complementarmente, foi realizada uma pesquisa de campo direcionada para a realidade de empresas brasileiras, da qual participaram 219 executivos pertencentes a pequenas, médias e grandes organizações. A pesquisa de campo revelou que há diferenças na extensão do planejamento de *marketing* de acordo com o porte das empresas. Essas atividades são mais bem avaliadas em grandes empresas, que se utilizam com mais frequência de instrumentos gerenciais. A falta de recursos, estilo de gestão não orientado para o planejamento e foco em administrar crises surgem como as causas principais da não adoção do planejamento de *marketing* nas pequenas e médias empresas. Principalmente as pequenas empresas deveriam ser instruídas sobre a confecção do plano, e seria importante que todas as empresas, independentemente do porte, alterassem a postura de administrar a crise em vez de planejar.

*Palavras-chave:* *marketing*, planejamento, plano.

## ABSTRACT

Although the importance of marketing planning as a marketing activity and its relevance for the success of organizational management are notorious, it still seems not to be consolidated in practical terms within organizations, which find difficulties in implementing it. This article discusses aspects of marketing planning in the Brazilian context. For that purpose, a critical literature review was conducted, including general topics on marketing planning and plan, such as concepts and definitions, structure, benefits, barriers and control. Additionally a survey focusing on the reality of Brazilian companies was carried out with 219 marketing executives from small, medium-sized and large companies. The results show differences in the extent to which the plan is developed according to the size of companies. Such activities are more valued by large companies, which make a more frequent use of managerial tools. The lack of resources, a managerial style not oriented towards planning and the focus on crisis management emerge as the main causes why small and medium-sized companies do not adopt marketing planning. Particularly small companies should be instructed on how to develop plans, and it would be important for all organizations, regardless of their size, to modify their posture of managing crises instead of planning.

*Key words:* marketing, planning, plan.

## INTRODUÇÃO

Apesar de o planejamento ser matéria obrigatória e uma das mais abrangentes em administração e em especial em *marketing*, essa atividade não é freqüente em muitas empresas, mesmo nos países desenvolvidos. Tal amplitude e complexidade demandam muito mais estudos do que os já realizados e que no Brasil ainda são pouco explorados.

O objetivo deste artigo é conhecer aspectos e práticas do planejamento de *marketing* no contexto brasileiro. Para tanto foi feita uma pesquisa bibliográfica abordando tópicos centrais do assunto, que incluem: (1) definições e conceitos de planejamento de *marketing* e plano de *marketing*, (2) estrutura, (3) benefícios, (4) barreiras e (5) controle. Complementando a bibliografia, foi realizada uma pesquisa de campo com executivos de *marketing* pertencentes a pequenas, médias e grandes empresas, visando a levantar: (1) como são gerenciadas as atividades de *marketing* frente ao planejamento, (2) as barreiras ao planejamento e à confecção do plano; (3) a extensão do planejamento de *marketing* nas organizações pesquisadas. A contribuição do artigo está em fomentar discussões sobre evidências de melhores práticas de planejamento de *marketing* no Brasil frente à complexidade de sua implementação.

## PLANEJAMENTO DE MARKETING E PLANO DE MARKETING: DEFINIÇÕES E CONCEITOS

Os conceitos de planejamento e plano estão conectados, mas não têm o mesmo significado. Piercy (1995) argumenta que a rotina convencional de colocar junto todas as partes de *marketing* (estratégias, programas e informações) ocorre via planejamento de *marketing*. As práticas de planejamento atentam para predizer os impactos que as mudanças ambientais exercem sob a organização.

Na visão de John e Martin (1984), o planejamento é a maneira com que a organização encara seu futuro. Portanto, as tarefas associadas com o planejamento geralmente levam à descoberta das relações de causa e efeito entre ações organizacionais e seus resultados. É bastante difundida a idéia de que o planejamento prioriza oportunidades e opções estratégicas, desenvolve programas de *marketing*, melhora a direção dos negócios e que as organizações que formalizam seu planejamento de *marketing* estão em melhor posição para identificar e responder às mudanças no ambiente competitivo (Dibb et al., 2001).

O plano de *marketing*, para Campomar (1977, p. 55), é, em geral, um documento que estabelece os objetivos de uma organização, referente a um período de atividades, e define programas de ação necessários para atingir esses objetivos. O autor resume as diferenças afirmando que "o plano é a consubstanciação do exercício do planejamento formal", sendo o planejamento um processo helicoidal, e o plano, linear.

Consoante com essa idéia, Leeflang e Mortanges (1996) defendem que os planos de *marketing* ou documentos são o resultado do processo de planejamento, e formalmente traduzem as decisões que devem ser executadas para alcance de objetivos

específicos. Complementando, Abratt et al. (1994) afirmam que o plano de *marketing* é um dos resultados mais importantes do processo de administração de *marketing* e pode beneficiar qualquer organização, havendo uma relação positiva entre o processo de planejamento formal e o desempenho da empresa.

Dessa forma, conclui-se que o planejamento é uma função organizacional, um processo sistemático, um exercício mental, enquanto o plano é o resultado do planejamento, formalizado por um documento escrito. O plano serve como um mapa para análise, implantação e controle das atividades de *marketing*.

Os aspectos conceituais que delineiam o estudo do planejamento de *marketing* envolvem uma série de tópicos. Neste artigo, são explorados alguns deles, como estrutura, benefícios, barreiras e controle, conforme segue.

## ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO E PLANO DE MARKETING

A estrutura do planejamento e do plano de *marketing* pode ser entendida sob diferentes aspectos. Nesse tópico, primeiramente, discutem-se as dimensões estruturais que influenciam o planejamento de *marketing*. Logo, abordam-se os níveis de administração nos quais o planejamento de *marketing* está estruturado: se no estratégico, tático ou operacional. Comenta-se sobre a estrutura organizacional que define o porte de uma empresa e suas influências no planejamento. Finalmente, a estrutura do plano de *marketing*, envolvendo as diversas partes que o compõem, também é alvo de discussão.

Piercy e Morgan (1994) defendem que há três dimensões que afetam o planejamento de *marketing*: a *analítica*, a *comportamental* e a *organizacional*. A dimensão analítica refere-se às ferramentas que os executivos utilizam para planejar. Inclui ingredientes como o conteúdo do plano, técnicas de planejamento, sistemas organizacionais, estruturas e procedimentos assim como a necessidade de interação no planejamento. Harris (1996) reafirma essa observação, alegando que essa dimensão inclui não apenas a utilização de técnicas, estruturas, sistemas, procedimentos, mas também a comunicabilidade do plano e a questão da interação. A dimensão *comportamental*, em contraste, abrange como o processo ocorre. Assim, são considerados: o grau de participação, suposições estratégicas, percepção gerencial, compromisso dos executivos e motivação dos empregados. Finalmente, o contexto do processo de planejamento – *dimensão organizacional* – inclui tópicos como cultura, missão, estrutura organizacional, informação e visão.

Webster (1992) argumenta que questões de *marketing* precisam ser planejadas em diversos níveis: (1) a estrutura de mercado, orientação voltada ao cliente e posicionamento na cadeia de valor no nível corporativo, (2) a segmentação de mercado, posicionamento de produto e equilíbrio do desempenho interno e externo das funções de *marketing* no nível de unidade de negócios; (3) o composto de *marketing* e relacionamento do consumidor no nível operacional. Isso implica que o planeja-

mento de *marketing* vai além da função marketing e é influenciado por diversas expectativas da organização. Por isso mesmo, há uma falta de consenso sobre os níveis da estrutura organizacional no qual o planejamento de *marketing* se insere (Greenley e Oktemgil, 1996).

Uma importante distinção é entre o planejamento estratégico de *marketing* e o planejamento tático ou operacional. Enquanto o primeiro se concentra no alvo de *marketing*, na vantagem competitiva, no contexto da missão organizacional e nas metas da corporação, o segundo foca os ingredientes do *marketing mix* e as exigências para o acionamento dos programas de *marketing* (Jain, 2000; Simkin, 1996; Griffin, 1989).

Vale lembrar que diferentes formas de planejamento de *marketing* tornam-se mais apropriadas em diferentes fases da vida de uma empresa, enquanto que o processo de planejamento de *marketing* permanece mais ou menos consistente. A maneira com que o processo é administrado deve ser congruente com a estrutura organizacional corrente. Em empresas de pequeno porte, os proprietários usam uma abordagem diferente de planejamento comparada com as de grande porte (Abratt *et al.*, 1994). Dev (1990) verificou em suas pesquisas em hotéis que a maioria das empresas grandes tende a descrever seus objetivos como ambiciosos, enquanto que as empresas pequenas descrevem seus objetivos como realistas ou otimistas. Pequenas empresas diferem das grandes empresas em duas dimensões. Primeiro, as pequenas têm mais autonomia e menor direção corporativa no processo de planejamento (a abordagem para o processo de planejamento é de baixo para cima). Por outro lado, o nível de gerenciamento corporativo tem mais controle nas grandes companhias, que usam uma abordagem de planejamento de cima para baixo.

Embora haja alguma variação no conteúdo recomendado dos planos de *marketing*, a maioria defende as tarefas de planejamento numa seqüência específica. Frequentemente, o processo de planejamento envolve a seguinte estrutura (Westwood, 1997; McDonald, 1992; Campomar, 1977):

- a) Uma revisão da situação (interna e externa à organização);
- b) A formulação de algumas suposições básicas sobre o que constitui os pontos fortes e fracos da organização;
- c) Uma comparação de como os pontos fortes e fracos pesam contra as oportunidades e ameaças impostas pelo ambiente do negócio;
- d) O estabelecimento dos objetivos considerando o que será vendido e para quem;
- e) A decisão de como os objetivos serão alcançados;
- f) A programação das ações necessárias para a implementação;
- g) A definição do cronograma, orçamento e responsabilidades;
- h) O controle e acompanhamento do plano.

Uma vez apresentada a estrutura do planejamento e do plano de *marketing*, cabe elucidar seus benefícios.

## BENEFÍCIOS DO PLANEJAMENTO E PLANO DE MARKETING

Se o processo de planejamento é bem concebido, assim como cuidadosamente executado, há benefícios significantes em termos de relacionamento e comunicação, como sugerem McDonald (2004), Dibb *et al.* (2001), Jain (2000), Dibb e Simkin (1997) e Giles (1989). As vantagens do planejamento e plano de *marketing* resumidas por McDonald (2004) são:

- a) Coordenação das atividades de muitos indivíduos cujas ações são inter-relacionadas.
- b) Identificação dos desenvolvimentos esperados.
- c) Estar preparado para enfrentar mudanças quando ocorrerem.
- d) Minimizar respostas não racionais e inesperadas.
- e) Melhorar a comunicação entre os executivos.
- f) Minimizar os conflitos entre indivíduos, que poderiam resultar em uma subordinação de objetivos da empresa em relação aos objetivos individuais.

Bowen (2002) acrescenta os seguintes benefícios:

- a) Fornece um mapa que orienta as atividades de *marketing* para os próximos anos.
- b) Assegura que as atividades de *marketing* estão de acordo com o plano estratégico.
- c) Força os gerentes de *marketing* a rever e pensar objetivamente em todas as etapas do processo de *marketing*.
- d) Auxilia o processo de orçamento para adequar os recursos com os objetivos de *marketing*.
- e) Cria um processo de acompanhamento dos resultados obtidos com os esperados.

Perreault e McCarthy (2005) têm uma visão mais ampliada dos benefícios e consideram principalmente as pessoas envolvidas no planejamento; assim, têm-se como benefícios:

- a) O processo de participação no planejamento permite que as pessoas entendam o processo administrativo.
- b) As pessoas aprendem a fazer parte da equipe no processo.
- c) As pessoas aprendem a estabelecer objetivos e definir cronogramas para assegurar que eles sejam cumpridos.
- d) Aprende-se o processo de estabelecer estratégias e táticas realísticas para ir ao encontro dos objetivos.
- e) Pessoas que recebem o processo de planejamento de forma receptiva e empregam o plano de *marketing* normalmente melhoram sua carreira profissional.
- f) Um plano completo detalha as razões para as decisões.

Em pesquisa realizada por Cousins (1991), quando questionadas sobre as razões de se elaborar o plano de *marketing*, as respostas das empresas pesquisadas referiram-se a alguns benefícios proporcionados pelo plano, como: (1) controle / disciplina 32%; (2) direção 31%; (3) revisão 10%; (4) comunicação / consenso 10%; (5) ação do planejamento 10%.

Essa lista não é exaustiva e certamente não cobre vários outros benefícios do planejamento e do plano de *marketing*. A discussão dos benefícios poderia deixar a impressão de que é facilmente possível conseguir a implantação do planejamento,

porém, há várias barreiras impedindo sua realização. Tais barreiras são objetos da discussão a seguir.

### BARREIRAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO E PLANO DE MARKETING

A literatura tem identificado inúmeros problemas que as organizações enfrentam na implementação do planejamento de *marketing* e na confecção do plano.

Freqüentemente há barreiras psicológicas e problemas de comportamento associados com as atividades de planejamento. Entre as limitações psicológicas ao planejamento destacadas por Piercy e Giles (1990), encontram-se:

- a) Conflito de autoridade: rebeliões dos gerentes contra uma situação diretamente imposta a eles;
- b) Medo da incerteza: ansiedade criada pela incerteza inerente ao planejamento do futuro, produzindo *slogans* contra os planos ou estabelecendo metas mínimas;
- c) Medo de falhar: a disposição dos gerentes em querer se desassociar dos erros e então do planejamento, que obriga quem está planejando a assumir riscos;
- d) Conflitos de indecisões: ansiedade associada com as implicações das estratégias futuras em relação ao papel do indivíduo, no sentido de repensar os objetivos do presente.

As barreiras organizacionais para o efetivo planejamento de *marketing* apontadas por Simkin (2000) são:

- a) Envolvimento: os profissionais de *marketing* sozinhos não desenvolvem planos; é preciso haver a integração de outras áreas e de vários níveis gerenciais. A força de vendas, por exemplo, é essencial porque fornece informações sobre o mercado, conhece o cliente e vai ajudar a implementar o plano (é preciso vender a idéia do plano para eles). O pessoal de pesquisa e desenvolvimento (P&D) também auxilia com informações durante o estágio de análise.
- b) Formatos e estrutura de tempo: essas questões somente se tornam visíveis quando crises de comunicação interna causam problemas. Os gerentes raramente consideram o tempo requerido para uma tarefa imediata; a definição da duração dos ciclos de planejamento é superficial.
- c) Recursos adicionais: quando não há suporte adequado.
- d) Expectativas de participação dos gerentes: ambigüidades e disputas.
- e) Nível de comando: falta de definição.
- f) Problemas operacionais e gerenciais.
- g) Pré-programa de trabalho, *feedback* e resultados.
- h) Desenvolvimento de relacionamentos e comunicação: muitos dos problemas relativos ao efetivo processo de planejamento de *marketing* são as pessoas, comunicação ou questões de relacionamento.

Wilson e McDonald (1996) resumem as barreiras em seis grupos: (1) papéis que as pessoas desempenham, sendo essencial o envolvimento da administração sênior e de outras áreas; (2) cognitivo, posto que algumas organizações não têm o conheci-

mento adequado e habilidade, ou ainda há falta de inovação e não reconhecimento de estratégias alternativas; (3) sistemas e procedimentos que podem ser inapropriados; (4) falta de recursos como tempo, capital e outros; (5) cultura organizacional pode ser contra o planejamento; e (6) falta de informações relevantes pode fazer com que o planejamento não tenha significado.

Concluindo, Buttle (1992) aponta as falhas que existem na comunicação do conteúdo do plano de *marketing*. Para ele, um plano de *marketing* não deveria ser somente uma chamada para ação ou um *benchmark* pelo qual a eficiência e a efetividade das decisões são julgadas. O plano também deveria servir como um método para comunicar a estratégia de *marketing* para aqueles que devem implementá-la ou autorizá-la.

A efetiva implantação do planejamento deve transpor essas e outras barreiras, o que faz dessa atividade um grande desafio. Provavelmente a existência dessas barreiras é o que mais contribui para que muitas empresas prefiram a posição cômoda de não fazer um planejamento formal e, muito menos, o plano.

Para Dibb (2002), o sucesso do programa de planejamento de *marketing* depende basicamente de três fatores: (1) do processo que é seguido; (2) da infra-estrutura que é estabelecida antes e durante o processo; (3) da implantação de controles. Pelo fato do controle ser parte essencial do processo de planejamento, ele é abordado no tópico seguinte.

### CONTROLE DO PLANEJAMENTO E PLANO DE MARKETING

Todo planejamento vem acompanhado do controle, e, segundo John e Martin (1984), essa fase do estágio é essencialmente um processo de *feedback* para correção de desvios. Os administradores, dessa forma, podem modificar as estratégias delineadas anteriormente. O controle permite ao administrador de marketing conhecer se os planos e a implementação dos mesmos estão funcionando e como planejar para o futuro. Toda organização necessita do planejamento, e sem o controle fica impossível saber se os planos estão sendo bem-sucedidos.

Para realizar o controle, o gerente de *marketing* pode usar inúmeras ferramentas, como análise de vendas via diversos programas disponíveis para computador, pesquisas de *marketing* e análise da contabilidade de vendas e lucros. As mudanças tecnológicas e especialmente a *internet* mudaram radicalmente as formas de controle e o ferramental disponível para isso.

Atualmente existem diversos novos *softwares* que auxiliam e agilizam os processos. Ademais, a *internet* possibilita o acesso aos dados de qualquer lugar. Há alguns anos se levava um longo tempo para saber se o plano de *marketing* realmente estava sendo cumprido. O gerente de *marketing* nem sempre tinha uma rápida resposta de como estavam as vendas, as despesas e os lucros, até que um relatório escrito fosse providenciado, o que podia tomar dias e até meses para ser feito. Hoje, a situação mudou radicalmente – o uso da *intranet*, de base de dados, *scanners* e sistemas de informações de *marketing* rastreia, por exemplo, detalhes de vendas e custos rapidamente.



te. Sistemas de pedido podem ser facilmente feitos, e um relatório pode ser elaborado em tempo real. Além disso, conforme Cousins (1991), planilhas e *softwares* permitem que as informações sejam visualizadas de maneira fácil, no formato de gráficos e figuras, simplificando a leitura.

A velocidade nas respostas pode ser uma vantagem competitiva na esfera do controle, por permitir uma rápida adequação da implementação dos planos, tornando-os melhores. Assim, se houver problemas há como localizá-los antecipadamente e resolvê-los ou contorná-los. Se as vendas não estão indo bem, o gerente pode procurar pistas cruzando essa informação com outros fatores, como região, vendedores ou canais, e, conseqüentemente, descobrir a razão dessa situação e tomar providências para alterar tal tendência. Contudo, essa rapidez não é possível a menos que os dados possam ser classificados e analisados pelo computador.

### ASPECTOS METODOLÓGICOS

A amostra foi desenhada a partir de uma listagem de alunos que fizeram cursos executivos nos últimos três anos em instituições de ensino em São Paulo. Dessa listagem, selecionaram-se 272 indivíduos que desempenham atividades de *marketing* em suas organizações, assumindo cargos de gerência, supervisão ou direção. A amostra caracteriza-se, portanto, como não probabilística. Ainda assim pode-se aumentar o conhecimento do que é praticado na área, uma vez que foram entrevistados executivos específicos da área de *marketing*.

Os questionários estruturados foram entregues pessoalmente ou enviados por e-mail aos respondentes para o autopreenchimento. O levantamento foi feito no primeiro semestre de 2005. Do total de questionários respondidos, 219 foram considerados válidos e utilizados na análise desta pesquisa. Dos respondentes, 38% são mulheres e 62% são homens, sendo que 18,3% trabalham em empresas pequenas, 26% em médias, e 55,7% em grandes. A média de idade dos executivos é de 33 anos. A Tabela 1 mostra algumas características das empresas dos entrevistados.

A pesquisa de campo, caracterizada como exploratória, procurou revelar as visões dos executivos acerca do planejamento de *marketing* em suas empresas. As assertivas usadas nas questões foram baseadas na revisão da literatura sobre planejamento estratégico e de *marketing* e pesquisas realizadas por outros pesquisadores, e em especial Cousins (1991), Dibb (2002), Giles (1989), Griffin, (1989), Simkin (1996; 2000). O estudo busca responder as seguintes questões:

- Como são, em geral, desempenhadas as atividades de *marketing* nas empresas? Como os executivos avaliam o gerenciamento das atividades de *marketing* de suas empresas, incluindo o planejamento de *marketing*?
- Quais são as principais barreiras ao planejamento de *marketing* e à confecção do plano de *marketing* nas empresas?
- Qual é a extensão do planejamento de *marketing* das empresas? Com que frequência os executivos utilizam ferramentas ou realizam reuniões decisivas ao planejamento de *marketing*?

Para tratamento e análise dos dados, utilizou-se o *software* SPSS (versão 12.0) com técnicas univariadas, bivariadas e multivariadas (análise fatorial, escalonamento multidimensional, análise de *cluster* e análise de correspondência). Os resultados mais interessantes são analisados neste artigo.

### RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

As atividades de *marketing* e seu gerenciamento frente ao planejamento de *marketing* são comentados a seguir. São discutidas também as barreiras ao planejamento e à confecção do plano, bem como a extensão do planejamento de *marketing* nas empresas brasileiras pesquisadas.

### ATIVIDADES DE MARKETING E SEU GERENCIAMENTO FRENTE AO PLANEJAMENTO DE MARKETING

Os executivos desempenham uma série de atividades de *marketing* em suas empresas. A Tabela 2 mostra a estrutura dessas atividades nas empresas pesquisadas, considerando o porte das mesmas. Verifica-se que a estrutura das pequenas e médias empresas está menos orientada ao departamento de *marketing* e à gerência de marca. Todas parecem mais voltadas à estrutura de gerência de produtos.

**Tabela 1** – Perfil das empresas dos executivos.

		Porte das empresas			
		Pequeno	Médio	Grande	Total
Origem do capital	Nacional	28	26	34	88
	Estrangeiro	8	22	71	101
	Misto	4	9	17	30
Categoria	Serviços	29	24	45	98
	Bens de consumo duráveis	4	6	27	37
	Bens de consumo não duráveis	3	19	34	56
	Outro	4	8	16	28
Atuação de mercado	B2B	18	24	32	74
	B2C	10	15	48	73
	Ambos	12	18	42	72

**Tabela 2** – Estrutura das atividades de marketing (múltiplas respostas).

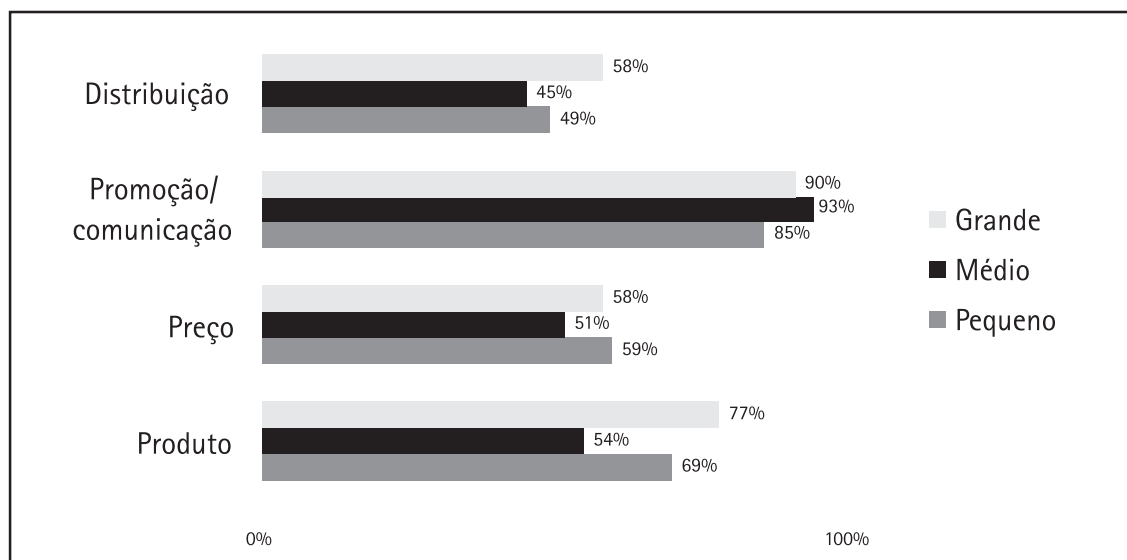
		Porte das empresas		
		Pequeno	Médio	Grande
Gerência de marca	n <sup>o</sup> de casos %	9 19,1	8 11,9	32 21,0
Gerência de produto	n <sup>o</sup> de casos %	18 38,3	25 37,3	57 37,5
Gerência de mercado	n <sup>o</sup> de casos %	13 27,6	23 34,3	34 22,5
Departamento de marketing	n <sup>o</sup> de casos %	7 15,0	11 16,5	29 19,0
Total	n <sup>o</sup> de casos %	47 100,0	67 100,0	152 100,0

Decisões sobre o composto de *marketing* nem sempre são tomadas pela área de *marketing* das organizações pesquisadas. Os executivos relataram que essa área toma decisões principalmente sobre a variável "promoção e comunicação" e, em segundo lugar, sobre "produto", dividindo a responsabilidade dos demais elementos do *marketing mix* com outros departamentos, como finanças (preços) e produção e operações (distribuição). O Gráfico 1 ilustra essas considerações. Esse resultado causa apreensão: será que ainda nos dias de hoje predomina a confusão entre *marketing* e promoção e comunicação nas empresas brasileiras? Será que *marketing* ainda não é entendido como a função responsável pelas variáveis produto, preço e distribuição?

A análise das atividades de *marketing* foi realizada mediante a avaliação de 21 sentenças que tratavam de práticas gerais de *marketing*. O Gráfico 2 exibe o grau de concordância dos respondentes em relação às frases, de acordo com o porte.

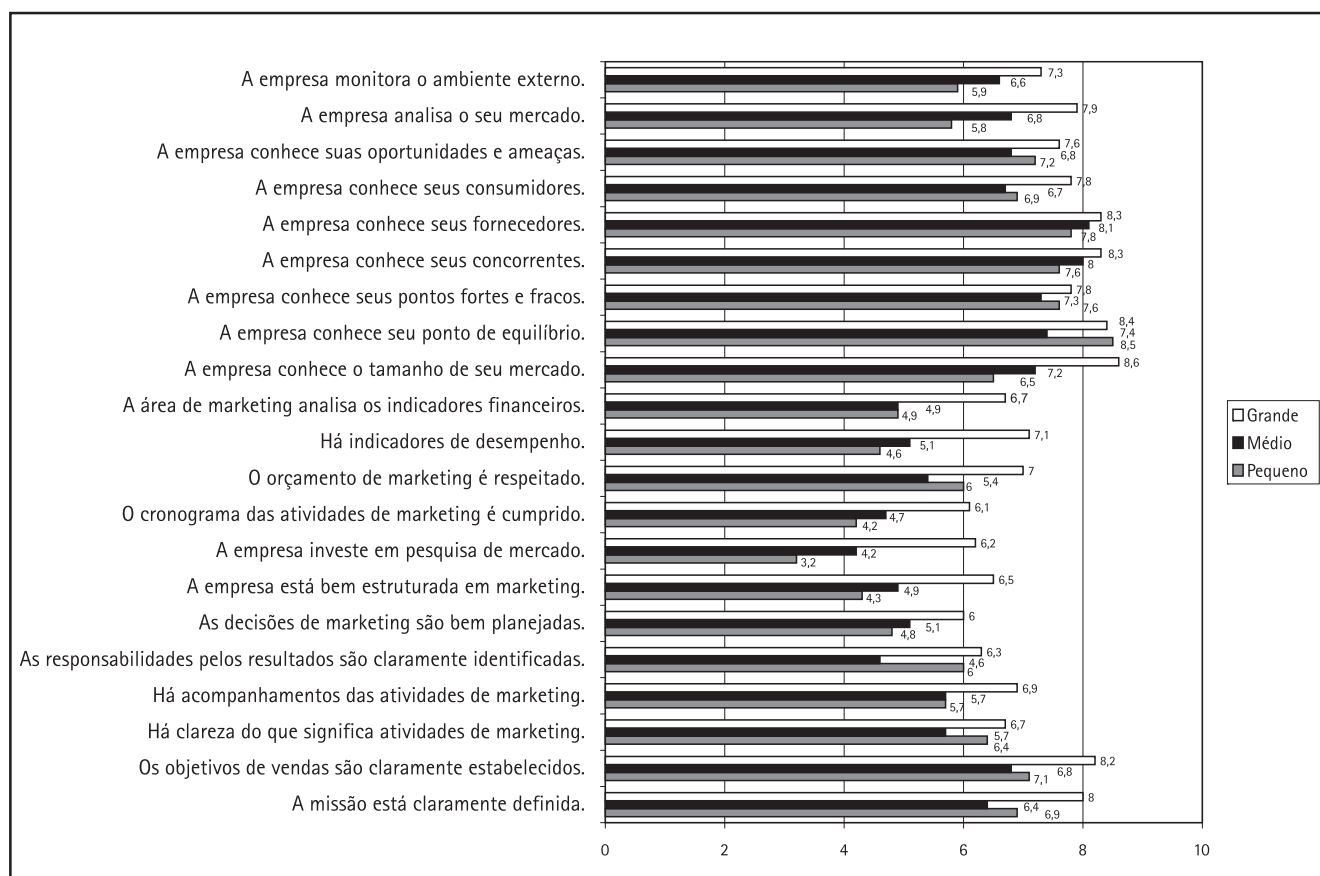
A discussão dos resultados apresentados na Figura 2 pode ser complementada pela análise de variância (Anova), considerando-se o teste de Tukey. Embora a amostra seja não probabilística, utilizou-se da liberdade do pesquisador para realizar comparações múltiplas, tomando-se um intervalo de confiança de 95% e um erro de 5%. O teste indicou diferenças significativas entre as médias de respostas dos executivos agrupados por porte das empresas. Grandes empresas se diferenciam em vários aspectos de pequenas e médias, sobretudo devido à melhor organização e estruturação da área de *marketing*.

Os executivos de grandes empresas consideram que os objetivos de vendas são mais claramente estabelecidos, o cronograma de *marketing* é cumprido, há indicadores de desempenho e os indicadores financeiros são analisados por *marketing*, a empresa está mais estruturada em *marketing*, acompanha as atividades de *marketing*, conhece seu tamanho de mercado, analisa-o e investe em pesquisa de mercado.

**Gráfico 1** – Responsabilidade da área de marketing pelas decisões de marketing.

É interessante notar as divergências entre grandes e médias empresas no que se refere às responsabilidades pelos resultados, respeito ao orçamento, clareza das atividades de *marketing* e da missão, grau de conhecimento sobre os consumidores, ponto de equilíbrio, oportunidades e ameaças. As empresas de médio porte não raras vezes são confrontadas com uma difícil decisão: ou crescem e expandem suas atividades, tornando-se grandes, ou mantêm-se no mesmo nível e campo de atuação, abrindo mão de algumas oportunidades. As diferenças de médias mostradas pela Anova refletem tal situação.

Além disso, parece ser mais difícil para a média empresa conhecer o seu consumidor, ponto de equilíbrio e oportunidades e ameaças. Mesmo já tendo abandonado a condição de pequena organização atuante em um mercado restrito, a média empresa ainda não alcançou o patamar de uma grande empresa em termos de suporte ao gerenciamento do ambiente interno e ao acompanhamento do ambiente externo. Grandes e pequenas empresas também se diferenciam quanto ao monitoramento do ambiente externo: a estrutura da grande empresa permite uma análise ambiental mais detalhada, ao passo que as ações da pequena empresa ficam mais limitadas devido à escassez de recursos. Ademais, as decisões parecem ser



**Gráfico 2** – Concordância em relação a diversas frases relativas às atividades de marketing (médias de notas de 1 a 10).

Em uma grande empresa, supõe-se que as atividades de *marketing* estejam bem distribuídas entre os colaboradores; porém, na média empresa é comum que esse aspecto não esteja claro, havendo conflito sobre quem deve fazer o quê e sobre o cumprimento do orçamento. Talvez isso ocorra porque muitas delas se originaram da estrutura enxuta de pequenas organizações, onde poucas pessoas assumem diversas tarefas ao mesmo tempo, tornando o processo de coordenação menos complexo. O mesmo é válido para a missão: o período de transição em que muitas das médias empresas se encontram pode levar a dificuldades nas definições de seus propósitos básicos e escopo das operações.

mais bem planejadas em grandes do que em pequenas organizações. Essas informações podem ser vistas na Tabela 3.

Procurando entender um pouco mais a visão dos executivos sobre as atividades de *marketing*, foi realizada uma análise fatorial. Tal análise fatorial permitiu a redução das 21 variáveis expostas na Figura 2 em quatro fatores representados na Tabela 4.

Para compreender como os executivos avaliam as atividades de *marketing* de suas organizações, solicitou-se que atribuissem notas variando de 1 (péssimo) a 10 (excelente) ao gerenciamento dos seguintes itens: (1) produto/serviços; (2) preços; (3) distribuição e decisões sobre os elementos dos canais; (4) comunicação em geral (propaganda, publicidade, ven-



**Tabela 3** – Diferenças médias significativas.

Variáveis independentes	Porte das empresas	Diferença média	Sig.
A missão está claramente definida.	Grande – Médio	1,6167	0,001
Os objetivos de vendas são o claramente estabelecidos.	Grande – Médio	1,4038	0,003
	Grande – Pequeno	1,1784	0,039
Há clareza do que significam atividades de <i>marketing</i> .	Grande – Médio	0,9982	0,046
Há acompanhamentos das atividades de <i>marketing</i> .	Grande – Médio	1,1722	0,014
	Grande – Pequeno	1,2168	0,029
As responsabilidades pelos resultados de <i>marketing</i> são claramente identificadas.	Grande – Médio	1,6934	0,000
	Pequeno – Médio	1,3941	0,038
As decisões de <i>marketing</i> são bem planejadas.	Grande – Pequeno	1,1914	0,025
A empresa está bem estruturada em <i>marketing</i> .	Grande – Médio	1,6451	0,000
	Grande – Pequeno	2,2324	0,000
A empresa investe em pesquisa de mercado.	Grande – Médio	2,0259	0,000
	Grande – Pequeno	3,0828	0,000
O cronograma das atividades de <i>marketing</i> é cumprido.	Grande – Médio	1,4142	0,001
	Grande – Pequeno	1,9097	0,000
O orçamento de <i>marketing</i> é respeitado.	Grande – Médio	1,6217	0,002
Há indicadores de desempenho.	Grande – Médio	2,0064	0,000
	Grande – Pequeno	2,5766	0,000
A área de <i>marketing</i> analisa os indicadores financeiros.	Grande – Médio	1,8149	0,000
	Grande – Pequeno	1,8110	0,002
A empresa conhece seu tamanho de mercado.	Grande – Médio	1,3897	0,001
	Grande – Pequeno	2,1529	0,000
A empresa conhece seu ponto de equilíbrio	Grande – Médio	1,0009	0,019
A empresa conhece seus consumidores.	Grande – Médio	1,1316	0,003
A empresa conhece suas oportunidades e ameaças.	Grande – Médio	0,7912	0,047
A empresa analisa o seu mercado.	Grande – Médio	1,1263	0,005
	Grande – Pequeno	2,0912	0,000
A empresa monitora o ambiente externo.	Grande – Pequeno	1,3562	0,004

da pessoal, promoção de vendas etc); (5) segmentação; (6) posicionamento; (7) estrutura/ organização; (8) pesquisa de mercado; (9) sistema de informações de *marketing*; (10) planejamento de *marketing*. Para cada executivo foi feito o somatório dos pontos atribuídos aos itens. A soma mínima corresponde a 10 (1 ponto equivalente a péssimo vezes 10) e a soma máxima a 100 pontos (10 x 10). Depois da soma de todas as respostas dadas pelos executivos, dividiu-se o resultado pelo número de itens avaliados, ou seja, por 10. A Tabela 5 apresenta esses resultados por porte.

Parece que as grandes empresas possuem uma atitude mais positiva em relação ao gerenciamento de suas atividades de *marketing* quando comparadas às pequenas e médias, que por sua vez avaliam sua gestão como regular, atribuindo pontuações mais próximas ao ponto neutro (nota 5). Provavelmente essas notas relativamente baixas sejam reflexos de um passado brasileiro recente, onde o cenário era de pouca com-

petição e baseado em estrutura familiar, governamental ou oligopolista/monopolista.

Considerando-se especificamente a avaliação de cada item do conjunto de atividades de *marketing*, a avaliação de planejamento de *marketing* chama atenção (Tabela 6). O planejamento não parece ser um item bem gerenciado pelas empresas brasileiras, principalmente pelas pequenas e médias que também mostraram mais dificuldades na gestão do sistema de informações de *marketing* e da pesquisa de mercado. Essas três atividades estão entre as que receberam avaliações mais baixas.

A seguir uma análise sobre as barreiras que dificultam uma gestão adequada do planejamento de *marketing*.

## BARREIRAS AO PLANEJAMENTO E À CONFEÇÃO DO PLANO

A análise fatorial mostra as principais barreiras ao planejamento de *marketing* e à confecção do plano (Tabela 7). Dentre

**Tabela 4** – Matriz componente rotacionado (análise fatorial)/ atividades de marketing.

FATOR	Variáveis	Fat. 1	Fat. 2	Fat. 3	Fat. 4
(1) Estruturação das atividades de marketing	Há acompanhamentos das atividades de marketing.	,810			
	Há clareza do que significam atividades de marketing.	,756			
	As responsabilidades pelos resultados de marketing são claramente identificadas.	,744			
	A empresa está bem estruturada em marketing.	,689		,419	
	As decisões de marketing (produto, preço, comunicação e distribuição) são bem planejadas.	,672			,383
(2) Domínio e conhecimento do ambiente empresarial	A empresa conhece seus pontos fortes e fracos.		,766		
	A empresa conhece suas oportunidades e ameaças.		,752		
	A empresa conhece seus concorrentes.		,712		
	A empresa conhece seus consumidores.		,649	,397	
	A empresa conhece seu ponto de equilíbrio.		,633		
	A empresa conhece seus fornecedores.		,604		
(3) Monitoramento do mercado e das variáveis externas	A empresa investe em pesquisa de mercado.			,681	
	A empresa analisa o seu mercado.		,448	,674	
	A empresa conhece o tamanho de seu mercado.			,672	
	A empresa monitora o ambiente externo (tecnologia, economia, legislação, comportamento etc).		,437	,573	
	Há indicadores de desempenho.	,324		,560	,451
	A área de marketing analisa os indicadores financeiros.	,418		,517	
(4) Clareza e cumprimento das definições organizacionais	A missão está claramente definida.				,759
	Os objetivos de vendas são claramente estabelecidos.				,674
	O cronograma das atividades de marketing é cumprido.	,478			,512
	O orçamento de marketing é respeitado.	,387			,503

Método de extração: análise dos componentes principais.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergiu em 10 iterações.

Alpha de Cronbach: (1) = 0,879, (2) = 0,828, (3) = 0,833 e (4) = 0,697.

**Tabela 5** – Avaliação das atividades de marketing: distribuição do somatório de respostas dos executivos.

	Porte das empresas		
	Pequeno	Médio	Grande
Média	5,5	5,6	6,8
Mediana	5,2	5,6	6,9
Mínimo	2,2	1,0	3,3
Máximo	8,2	8,6	10,0

elas, o tópico que mais se destaca, independentemente do porte das empresas, é a postura de administrar a crise em vez de administrar o planejamento (esse item recebeu a maior nota média dentre as barreiras: 5,9 contra 4,19 da média geral). As organizações aparentam ter dificuldades de se organizar para planejar e elaborar planos que guiem suas ações futuras e não apenas apaguem incêndios de problemas momentâneos. As empresas parecem estar mais preparadas para responder à crise do que para criar mecanismos que antecipem ou até mesmo previnam poten-

ciais problemas. É possível que os aspectos subjetivos do gerenciamento dificultem o planejamento no mesmo grau ou até mesmo em maior grau do que aqueles que são mais visíveis e tangíveis.

A Figura 1 ilustra essa observação por meio do escalonamento multidimensional. No lado inferior da figura, estão os aspectos considerados mais objetivos que dificultam o planejamento de marketing e a confecção do plano, como a falta de um modelo, de pessoas disponíveis e especializadas, de tempo, recursos e informações. Talvez essas barreiras sejam mais fáceis de transpor do que aquelas consideradas mais subjetivas, que nem sempre são aparentes ou reconhecidas dentro das empresas. Os aspectos subjetivos estão apresentados na parte superior da Figura 1 e compreendem: medo das cobranças e de estar em uma "camisa-de-força", falta de vontade dos níveis hierárquicos, postura acomodada da empresa, resistência à mudança e, finalmente, a administração da crise. Analogamente, do lado esquerdo da Figura estão as barreiras cujas soluções são mais rotineiras e operacionais, enquanto que do lado

direito estão aquelas que demandam uma solução mais ampla e complexa, requerendo longo prazo e decisões estratégicas para serem solucionadas.

A Anova pelo teste de Tukey mostrou diferenças das grandes empresas em relação às pequenas e médias nas avaliações médias do item falta de recursos, reforçando que a indisponibilidade de recursos é um fator restritivo para o desenvolvimento das práticas de planejamento (Tabela 8). A falta de informações parece ser um obstáculo para as pequenas empresas, que algumas vezes também esbarram na falta de vontade dos níveis

hierárquicos superiores. As empresas de porte médio sentem dificuldades em conseguir pessoas especializadas para confeccionar o plano, quando comparadas às de porte grande.

### EXTENSÃO DO PLANEJAMENTO DE MARKETING

No geral, as empresas dedicam em torno de 26% da administração de *marketing* ao planejamento, mantendo um certo equilíbrio frente às demais funções gerenciais, como mostra o Gráfico 3.

Entretanto, especificamente em relação à gerência de pequenas empresas, estas realizam, em sua maioria, pouco ou

**Tabela 6** – Notas médias atribuídas às atividades de marketing.

	Porte das empresas			
	Pequeno	Médio	Grande	Total
Produtos/ serviços	6,65	6,68	7,34	7,04
Preços	6,17	6,51	6,76	6,58
Distribuição e decisão sobre os elementos dos canais	5,83	5,66	6,81	6,34
Comunicação em geral	5,35	5,45	6,71	6,13
Segmentação		6,40	7,01	6,67
Posicionamento	5,92	6,75	7,11	6,80
Estrutura/ organização	5,12	5,50	6,59	6,04
Pesquisa de mercado	3,19	4,59	6,38	5,38
Sistema de informações de marketing	4,02	4,57	6,02	5,29
Planejamento de marketing	4,90	5,12	6,69	5,95

**Tabela 7** – Matriz componente rotacionado (análise fatorial) / barreiras ao planejamento de marketing e à confecção do plano.

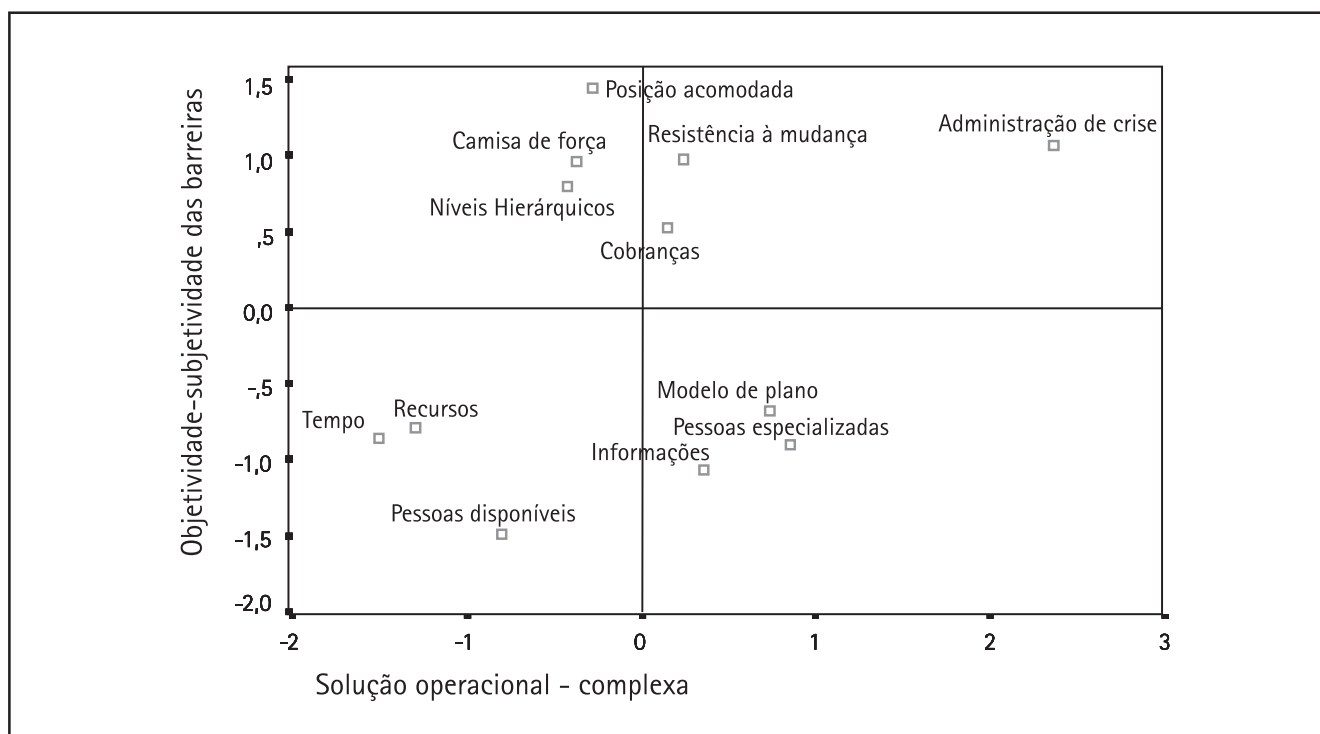
FATOR	Variáveis	Fat. 1	Fat. 2	Fat. 3	Fat. 4
(1) Estilo de gerenciamento não orientado ao planejamento	Posição acomodada da empresa	,785			
	Falta de vontade dos níveis hierárquicos	,768			
	Resistência à mudança	,615	,457		
	Administração de crise e não de planejamento	,478	,327		
	Falta de recursos	,430			,371
(2) Insegurança ao assumir responsabilidades e cumprir o estabelecido no plano					
	Medo das cobranças		,880		
	Medo de estar em uma "camisa-de-força"		,825		
(3) Desconhecimento de como fazer o plano e necessidade de orientação					
	Falta de um modelo de plano			,838	
	Falta de pessoas especializadas em fazer o plano			,817	
(4) Falta de suporte organizacional					
	Falta de tempo				,865
	Falta de pessoas disponíveis para fazer o plano				,728
	Falta de informações			,436	,506

Método de extração: análise dos componentes principais.

Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergiu em 7 iterações.

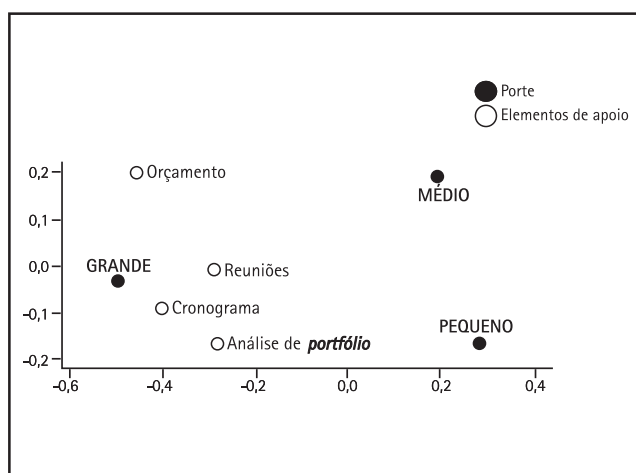
Alpha de Cronbach: (1) = 0,692, (2) = 0,759, (3) = 0,722 e (4) = 0,606.



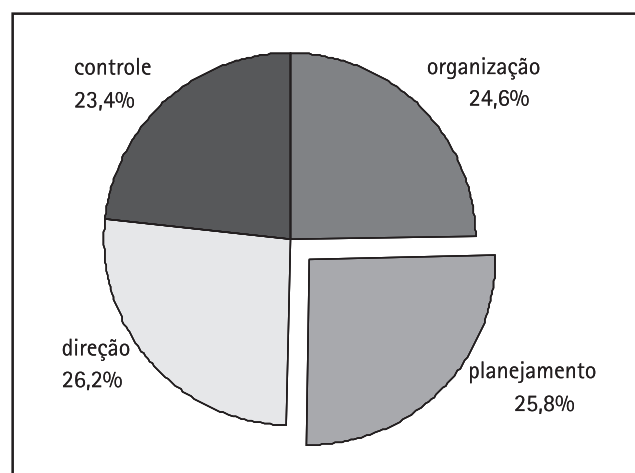
**Figura 1** – Barreiras ao planejamento e à confecção do plano.

**Tabela 8** – Diferenças médias significativas.

Variáveis independentes	Porte das empresas	Diferença média	Sig.
Falta de vontade dos níveis hierárquicos mais altos	Grande – Pequeno	-1,4514	0,024
Falta de recursos	Grande – Médio	-1,2693	0,018
	Grande – Pequeno	-1,7781	0,003
Falta de pessoas especializadas em fazer o plano	Grande – Médio	-1,2118	0,048
Falta de informações	Grande – Pequeno	-1,3263	0,032



**Figura 2** – Mapa espacial de opiniões em relação à frequência de elementos essenciais ao planejamento de marketing.



**Gráfico 3** – Estimativa de dedicação às funções administrativas.

**Tabela 9** – Extensão do planejamento formal de marketing.

			Pouco ou nenhum planejamento formal	Plano de marketing anual	Plano detalhado subordinado ao planejamento estratégico	
			Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Total
Porte	Pequeno	n <sup>o</sup> de casos	17	10	13	40
		% dentro cluster	34,0	11,4	16,0	18,3
	Médio	n <sup>o</sup> de casos	17	14	26	57
		% dentro cluster	34,0	15,9	32,1	26
	Grande	n <sup>o</sup> de casos	16	64	42	122
		% dentro cluster	32,0	72,7	51,9	55,7
	Total	n <sup>o</sup> de casos	50	88	81	219
		% dentro cluster	100,0	100,0	100,0	100,0

nenhum planejamento formal de *marketing*. A gerência de médias empresas, por sua vez, é dividida: algumas seguem a tendência das pequenas empresas em realizar pouco ou nenhum planejamento, enquanto outras costumam desenvolver um plano de *marketing* anual. Nas grandes empresas, é mais comum haver um plano detalhado de *marketing* anual subordinado ao planejamento estratégico de longo prazo. A Tabela 9 ilustra essas considerações, agrupando três diferentes extensões do planejamento formal de *marketing* conforme o porte das empresas.

A extensão do planejamento formal influencia a frequência de utilização de alguns dos instrumentos essenciais ao planejamento de *marketing* e à confecção do plano. Por exemplo, a análise de *portfoio* de produtos, que engloba ciclo de vida, matriz BCG e matriz GE, é mais utilizada por grandes empresas. As grandes empresas também realizam com mais frequência orçamentos de marketing, cronogramas das atividades de *marketing* e reuniões para decisões de *marketing*, como mostra a Figura 2. A figura resulta da análise de correspondência; nela os elementos de apoio estão mais voltados ao lado esquerdo do mapa e, portanto, mais próximos das grandes empresas.

## CONCLUSÕES

O planejamento de *marketing* é um processo muito amplo que envolve tanto aspectos do ambiente interno como do ambiente externo à organização. Por isso, por mais extensa que seja uma pesquisa sobre o tema, sempre haverá lacunas e dúvidas a serem investigadas *a posteriori*. Este artigo não foge à regra. Questões especificando as diferenças entre as práticas de planejamento realizadas localmente e em outros países ou detalhando cada uma das etapas do plano não foram cobertas e ficam como sugestões para pesquisas futuras.

Neste artigo, procurou-se analisar aspectos do planejamento de *marketing* segundo a realidade de empresas brasileiras. A pesquisa de campo revelou pontos interessantes, por exemplo:

- As atividades de planejamento de *marketing*, pesquisa de marketing e sistema de informações de *marketing* mostraram as mais baixas médias na avaliação das empresas, independentemente do porte, sugerindo necessidades de aprimoramentos.
- A estrutura geral das atividades de *marketing* das empresas pesquisadas é voltada à gerência de produtos.
- Algumas empresas brasileiras ainda parecem confundir a função *marketing* com a variável "promoção e comunicação", sendo necessária maior disseminação de conhecimentos e técnicas básicas de *marketing* para esclarecer a questão. É certo que isso já está sendo feito pelas empresas que estimulam seus executivos a procurarem cursos de aperfeiçoamento e especialização. Porém, o processo de implementação do conhecimento aprendido na sala de aula é lento; talvez seus resultados só possam ser sentidos em médio prazo.
- O limiar que separa a estrutura de médias e grandes empresas pode causar dificuldades no desenvolvimento das atividades de *marketing* com relação à autoridade e à responsabilidade pelas tarefas.
- A estrutura e a disponibilidade de recursos das grandes empresas propiciam a prática do planejamento. Comparativamente às pequenas e médias, as grandes empresas fazem uma melhor auto-avaliação de suas atividades de *marketing* e do seu planejamento de *marketing*, utilizando-se com mais frequência de instrumentos gerenciais que servem ao planejamento. No geral, é recomendável que o planejamento seja melhor trabalhado pelas empresas brasileiras.
- Aspectos de produção, engenharia e técnicos parecem sobrepôr os aspectos de mercado, uma vez que a atividade de *marketing* com melhor avaliação é a relacionada ao produto, enquanto que a pesquisa de mercado é mal avaliada.
- As principais barreiras ao planejamento de *marketing* e à confecção do plano são: (1) estilo de gerenciamento não orientado

ao planejamento, (2) falta de suporte organizacional, (3) insegurança em assumir responsabilidades e cumprir o estabelecido no plano; (4) desconhecimento de como fazer o plano e necessidade de orientação. Nesse contexto, o tópico que mais se destaca é a conduta das organizações ao administrarem a crise em vez de administrarem o planejamento.

- h) As pequenas empresas parecem realizar pouco ou nenhum planejamento formal de *marketing*. Apesar de se verificar essa postura também em empresas de porte médio, parte delas confeccionam um plano de *marketing* anual. As grandes empresas parecem ter mais contato com o desenvolvimento de um plano detalhado de *marketing* anual que é subordinado ao planejamento estratégico de longo prazo. As pequenas empresas devem ser instruídas sobre como desenvolver um plano formal de *marketing*.

Assim, dadas a importância do assunto e a escassez de pesquisas empíricas, principalmente no Brasil, espera-se que este estudo tenha contribuído para conhecer os aspectos gerais do processo de planejamento de *marketing* no contexto do país, possibilitando reflexões sobre ações que podem ser tomadas para melhorar o desempenho das organizações via planejamento.

Se problemas e carências no planejamento de *marketing* foram detectados na pesquisa, é sinal de que há muitas oportunidades para praticantes, pesquisadores e estudiosos que podem usar essa lacuna para desenvolver bons trabalhos e estudos voltados ao aperfeiçoamento dessa importante função administrativa.

## REFERÊNCIAS

- ABRATT, R.; BEFFON, M. e FORD, J. 1994. Relationship between marketing planning and annual budgeting. *Marketing Intelligence & Planning*, 12(1):22-28.
- BOWEN, J. 2002. Benefits of marketing plan. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 6(2):73.
- BUTTLE, F. 1992. The marketing-strategy worksheet: a practical tool. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33(3):55-67.
- CAMPOMAR, M. 1977. O plano de *marketing*. *Revista Marketing*, 51(4):54-58.
- COUSINS, L. 1991. Marketing plans or marketing planning? *Business Strategy Review*, 2(2):35-55.
- DEV, C.S. 1990. Marketing practices of hotel chains. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31(3):54-63.
- DIBB, S. 2002. Marketing planning best practice. *The Marketing Review*, 2(4):441-459.
- DIBB, S.; FARHANGMEHR, M. e SIMKIN, L. 2001. The marketing planning experience: a UK and Portuguese comparison. *Marketing Intelligence & Planning*, 19(6/7):409-417.
- DIBB, S. e SIMKIN, L. 1997. A program for implementing market segmentation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12(1):51-66.
- GILES, W. 1989. Marketing planning for maximum growth. *Marketing Intelligence & Planning*, 3(7):1-98.
- GREENLEY, G.E. e OKTEMGIL, M. 1996. A development of domain of marketing planning. *Journal of Marketing Management*, 13(1/3):29-51.
- GRIFFIN, T. 1989. Marketing planning: observations on current practices and recent studies. *European Journal of Marketing*, 23(12):21-35.
- HARRIS, L.C. 1996. The application of Piercy and Morgan's dimensions of marketing planning. *Management Decision*, 34(3):35-40.
- JAIN, S.C. 2000. *Marketing planning and strategy*. Cincinnati, South Western, 925 p.
- JOHN, G. e MARTIN, J. 1984. Effects of organizational structure of marketing planning on credibility and utilization of plan output. *Journal of Marketing Research*, 21(2):170-183.
- LEEFLANG, P.S.H. e MORTANGES, C.P. 1996. An empirical investigation of marketing planning. *Journal of Euro-Marketing*, 6(1):77-101.
- MCDONALD, M. 2004. *Planos de marketing: como criar e implementar planos eficazes*. São Paulo, Campus, 630 p.
- MCDONALD, M. 1992. Strategic marketing planning: a state-of-the-art review. *Marketing Intelligence & Planning*, 10(4):4-22.
- PERREAULT Jr, W.D. e MCCARTHY, J.E. 2005. *Basic marketing: a global managerial approach*. Boston, McGraw-Hill/Irwin, 793 p.
- PIERCY, N. 1995. Marketing and strategy fit together. *Management Decision*, 33(1):42-48.
- PIERCY, N. e MORGAN, N.A. 1994. The marketing planning process: behavioral problems compared to analytical techniques in explaining marketing plan credibility. *Journal of Business Research*, 29(3):167.
- PIERCY, N. e GILES, W. 1990. The logic of being illogical in strategic marketing planning. *The Journal of Services Marketing*, 4(3):27-37.
- SIMKIN, L. 2000. Delivering effective marketing planning. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 8(3):1-16.
- SIMKIN, L. 1996. People and processes in marketing planning: the benefits of controlling implementation. *Journal of Marketing Management*, 12(5):375-90.
- WEBSTER JR, F.E. 1992. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4):1-17.
- WESTWOOD, J. 1997. *O plano de marketing*. São Paulo, Makron Books, 275 p.
- WILSON, H.N. e MCDONALD, M. 1996. Computer-aided marketing planning: the experience of early adopters. *Journal of Marketing Management*, 12(5):391-417.

Submissão: 17/04/2006  
Aceite: 05/06/2007

### ANA AKEMI IKEDA

Doutora em Administração – FEA/USP.  
Professora do Departamento de Administração da FEA/USP.  
E-mail: anaikeda@usp.br  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908, Sala E 104,  
Cidade Universitária, CEP 05508-900, São Paulo-SP.

### MARCOS CORTEZ CAMPOMAR

Livre Docente em Administração – FEA/USP.  
Professor do Departamento de Administração da FEA/USP.  
E-mail: campomar@usp.br  
Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 Sala, E 104,  
Cidade Universitária CEP 05508-900 São Paulo-SP.

### TÂNIA MODESTO VELUDO-DE-OLIVEIRA

Doutoranda em Administração – Cardiff Business School (UK) – Bolsista CAPES – Departamento de Administração da FEA/USP.  
E-mail: tveludo@usp.br  
Rua Dr. Vasco de Andrade, 94, Ap. 201, Boa Vista,  
CEP 38017-200, Uberaba-MG.