

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**FERNANDA ZUIN SECCO**

**ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E O  
CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESA  
COM GESTÃO FAMILIAR**

**PIRACICABA/SP**

**2012**

FERNANDA ZUIN SECCO

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E O  
CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESA COM  
GESTÃO FAMILIAR

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção de Título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:  
Marketing, Estratégia, Operações e Logística

Orientador: Prof. Dr. Christiano França da Cunha

PIRACICABA/SP

2012

S444e Secco, Fernanda Zuin.

Etapas do planejamento estratégico de marketing e o ciclo de vida organizacional: um estudo em empresa com gestão familiar. / Fernanda Zuin Secco. – Piracicaba, SP : [s.n.], 2012.

84 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de Piracicaba, Faculdade de Gestão e Negócios. Programa de pós-graduação em Administração, Piracicaba, 2012.

Orientador: Christiano França da Cunha.

Inclui Bibliografia

1. Planejamento estratégico de marketing. 2. Gestão familiar. 3. Comércio. 4. Ciclo de vida organizacional. I. Cunha, Christiano França da. II. Universidade Metodista de Piracicaba. III. Título.

CDU 658

FERNANDA ZUIN SECCO

ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING E O  
CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESA COM  
GESTÃO FAMILIAR

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção de título de Mestre em Administração.

Campo do Conhecimento:  
Marketing, Estratégia, Operações e Logística

Orientador: Prof. Dr. Christiano França da Cunha

Data da Defesa: 12/11/2012

Banca Examinadora:

---

Prof.Dr. Christiano França da Cunha (Orientador)  
FGN/UNIMEP

---

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers  
Universidade de São Paulo

---

Profa. Dra. Nádia Kassouf Pizzinatto  
FGN/UNIMEP

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta obra aos meus pais que me apoiaram Sérgio Secco e Maria de Lourdes Zuin Secco e ao meu grande amigo Rafael Rogério Galdino Ferraz.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus que me permitiu manter o equilíbrio e buscar a sabedoria para desenvolver a dissertação.

Ao meu orientador Prof. Dr. Christiano França da Cunha, pela segura orientação, amizade, incentivo e pelos ensinamentos transmitidos a cada lição teórica e de vida, sou muito grata.

Aos professores do Mestrado Profissional em Administração da UNIMEP, pelos conhecimentos transmitidos e pela amizade.

Ao meu mestre e amigo professor Dr. Teruo Monobe que me incentivou e acreditou em meu potencial.

Aos meus familiares, pelo incentivo para a realização deste Mestrado, bem como pela paciência e a compreensão durante minhas ausências.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

## **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo identificar quais etapas do planejamento estratégico de marketing são utilizadas em uma empresa com gestão familiar, considerando o seu ciclo de vida organizacional. Trata-se de um estudo exploratório tomando por fonte de informação um estudo de caso realizado na empresa Paulimaq Indústria e Comércio de Etiquetas Ltda e também nas entrevistas em profundidade realizadas com pessoas chaves do departamento de marketing da organização. Por meio de uma análise de conteúdo foi possível constatar que as etapas do planejamento estratégico de marketing diferem-se de acordo com as fases do seu ciclo de vida e que o fundador participa ativamente nas tomadas de decisões não só na fase de introdução da organização, mas em todos os estágios.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico de Marketing, Gestão Familiar, Ciclo de Vida Organizacional.

## **ABSTRACT**

This study aims to identify which stages of the strategic marketing planning are used in a family-owned company, considering its organizational life cycle. This is an exploratory study which takes as a source of information a study case conducted in the company Paulimaq Industria e Comércio de Etiquetas Ltda and an in-depth interview applied to key people marketing department of the company. A content analysis determined that the steps in strategic marketing planning differ according to stages of company' life cycle. Other result obtained was that the founder participates actively in decision-making not only in the introduction phase of the organization, but at all stages.

**Keywords:** Marketing Planning, Family Management, Organizational Life Cycle.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Empresa com Gestão Familiar – Principais Pontos.....	21
Quadro 2: Definições para cada estágio de ciclo de vida organizacional. ....	24
Quadro 3: Definições para cada estágio de ciclo de vida organizacional. ....	25
Quadro 4: Definições para cada estágio de ciclo de vida organizacional. ....	26
Quadro 5: Definições para cada estágio de ciclo de vida organizacional. ....	27
Quadro 6: Modelo base de ciclo de vida organizacional: <i>mix</i> dos autores.....	28
Quadro 7: Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing. ....	38
Quadro 8: Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing. ....	38
Quadro 9: Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing e Atividades Inerentes a Cada uma. ....	46
Quadro 10: Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing, separando a estratégia do marketing.....	47
Quadro 11: Fases do Ciclo de Vida Organizacional da Empresa Paulimaq.....	58
Quadro 12: Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing utilizadas em cada estágio do CVO da Paulimaq.....	66
Quadro 13: Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing e CVO da Paulimaq. ....	71

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**CVO** – Ciclo de Vida Organizacional

**PIB** – Produto Interno Bruto

**PWC** – Price Waterhouse Coopers Brasil

**S.I.M** - Sistema de Informação de Marketing

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1	Objetivo geral	14
1.1.1	Objetivos específicos	14
1.2	Pressuposto	14
1.3	Justificativa	15
1.4	Metodologia	16
1.5	Estrutura do Trabalho	16
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>18</b>
2.1	Gestão Familiar	18
2.1.1	O que é empresa familiar e quais são as suas características?	18
2.2	Ciclo de Vida Organizacional (CVO)	22
2.2.1	Definições de ciclo de vida organizacional e a importância do conhecimento para a organização.	22
2.2.2	Fases do ciclo de vida organizacional	24
2.3	Planejamento Estratégico	30
2.3.1	Conceito de estratégia dentro do contexto empresarial	30
2.3.2	Conceito de planejamento	31
2.3.3	Marketing e o processo de planejamento	33
2.3.4	Planejamento estratégico de marketing: contextualização e etapas	35
2.4	Plano de Marketing: Bases do Planejamento Estratégico de Marketing	48
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>50</b>
3.1	Tipologia de Pesquisa	50
3.2	Instrumento de Coleta de Dados	51
3.3	Procedimento de Coleta de Dados	53
3.4	Método de Análise de Dados	54
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b>	<b>56</b>
4.1	Caracterização da Empresa Pesquisada	56
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS</b>	<b>58</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>73</b>
6.1	Limitações do Estudo	75
6.2	Recomendações para Estudos Futuros	75

## 1 INTRODUÇÃO

Como todo organismo vivo, as empresas passam por uma sucessão de estágios de desenvolvimento, considerando as fases do ciclo de vida organizacional, enfrentando novos e diferentes desafios. Em cada fase prevalece um perfil dominante no processo gerencial que inclui a estrutura da organização, estilo de liderança, nível de burocracia e modelo de delegação de autoridade (KAUFMANN, 1990).

Para Donckels e Frohlich (1991) uma empresa com gestão familiar é aquela organização que é dirigida por um membro da família, e por tratar a firma como uma extensão de sua casa, há uma inclinação para a valorização de seus funcionários e a busca por inovações, assumindo mais riscos.

A empresa com gestão familiar é como qualquer outro empreendimento econômico, com as mesmas características e objetivos de todas as empresas, porém o seu caráter específico é justificado em razão de algumas condições inerentes a ela como: a empresa é propriedade de uma família e administrada por membros desta família. Todas as empresas familiares terão um membro da família como seu primeiro executivo, independentemente do título que tenha recebido ou se outorgado (GONÇALVES, 2000).

Para Bernhoeft (1989, p.35) “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e suas histórias vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Um aspecto a ser observado em empresas com gestão familiar é que o fundador exerce uma forte influência no estilo de liderança da organização, uma vez que a força deste tipo de empresa concentra-se justamente na identidade e na linguagem comum às famílias (FAGUNDES, 2004).

De acordo com Kaufmann (1990), Bernhoeft (1989) e Fagundes (2004) é possível compreender que uma empresa com gestão familiar é um empreendimento econômico que passa por diferentes estágios de desenvolvimento e que precisa projetar seu crescimento e sobrevivência no mercado, sendo que para desenvolver-se é necessário entender o seu negócio, mercado, quais são as necessidades e desejos de seus clientes.

Nesse contexto, a empresa com gestão familiar pode se utilizar das ferramentas que o marketing disponibiliza, pois para Oliveira e Sette (2007, p.03) “uma vez estruturada a empresa, do ponto de vista sistêmico, a área de marketing é o principal elo de coordenação de suas relações com o mercado e com o cliente”. Para que ocorra esse elo mencionado pelos autores é importante planejar como será a criação de ações para que aconteça o vínculo entre

empresa e cliente, nesse sentido, Silva, Borges e Moraes (2007) acreditam que planejar um negócio independentemente de seu tamanho, segmento ou modelo de gestão se torna condição indispensável para o sucesso duradouro e sustentável.

Na visão de Kotler (2009) o planejamento conduz, informa e determina em qual direção que a organização poderá seguir, neste sentido, a utilização de um plano de marketing permitirá que a empresa torne-se menos vulnerável às crises.

Moreira (2011) ressalta que o planejamento de marketing em nível estratégico pode ser uma ferramenta para alcançar os objetivos de desenvolvimento e permanência da organização no mercado, uma vez que permite à empresa identificar aonde se quer chegar (em quanto tempo), quais etapas a serem traçadas e como atingir o objetivo estabelecido.

O planejamento de marketing quando desenvolvido com base no detalhamento das ações necessárias para que a empresa alcance os objetivos formulados, ordenando as estratégias para obter eficiência e efetividade nas atividades orientadas pelo marketing, acaba sendo, portanto, uma ferramenta de gestão, por meio da qual, a organização pode definir resultados a serem alcançados, formular ações para atingir competitividade e tirar o melhor proveito das oportunidades encontradas para potencializar os pontos fortes (KLEIN, 2012).

Uma vez verificada, segundo Kotler (2009), Moreira (2011), Oliveira e Sette (2007) e Klein (2010) a importância da utilização do planejamento de marketing para a organização, a proposta desta dissertação é responder à seguinte pergunta: quais etapas do planejamento de marketing em nível estratégico são utilizadas em uma empresa com gestão familiar, considerando-se o seu ciclo de vida?

É importante contextualizar a representatividade que uma organização com gestão familiar possui para a economia brasileira, de acordo com a pesquisa aplicada pela Price Waterhouse Coopers Brasil (2010), 87% das empresas familiares brasileiras, em sua maioria, são tradicionais e estão presentes no mercado há mais de 20 anos, contribuindo para o fortalecimento e crescimento do país, além de ter ajudado o Brasil a superar a última crise em 2008. A mesma pesquisa aponta que 81% das empresas familiares brasileiras possuem algum tipo de modelo de planejamento estratégico e 84% revisaram o referido planejamento nos últimos 12 meses.

Propõe-se, assim, com esta dissertação, aprofundar as etapas do processo de planejamento estratégico de marketing e relacioná-las com as fases do ciclo de vida organizacional de uma empresa com gestão familiar. Este capítulo apresentará o tema e a

estrutura desenvolvidos no trabalho, descrevendo os objetivos, os pressupostos, hipóteses, a metodologia utilizada e a justificativa.

## **1.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho é identificar quais etapas do planejamento estratégico de marketing são utilizadas em uma empresa com gestão familiar de médio porte, considerando seu ciclo de vida organizacional.

### **1.1.1 Objetivos específicos**

- Revisar a literatura sobre planejamento estratégico de marketing e planejamento de marketing;
- Explanar a importância do planejamento estratégico de marketing para empresas com gestão familiar;
- Verificar as etapas existentes em um planejamento estratégico de marketing;
- Expor a importância de empresas com gestão familiar para a economia brasileira;
- Revisar a literatura sobre as fases do ciclo de vida organizacional;
- Investigar a relação entre ciclo de vida organizacional e assunção das diversas fases do planejamento estratégico de marketing em empresas de gestão familiar.

## **1.2 Pressuposto**

Com base no que foi exposto é possível formular os seguintes pressupostos:

- As etapas do planejamento estratégico de marketing diferem de acordo com o ciclo de vida organizacional;
- O fundador em empresas com gestão familiar participa mais ativamente no processo de elaboração das etapas do planejamento na fase de introdução ou inicial da empresa;

- O fundador em empresas com gestão familiar pode participar no processo de desenvolvimento das etapas do planejamento estratégico de marketing em outras fases do ciclo de vida da organização.

### 1.3 Justificativa

De acordo com Macedo (2009) as empresas com gestão familiar possuem alta representatividade no país e como qualquer outra empresa, criam empregos, recolhem impostos e contribuem para o aumento do Produto Interno Bruto. A organização familiar precisa crescer e se manter no mercado, buscando um posicionamento e vantagem competitiva.

Para os autores utilizados nessa dissertação, o marketing em nível estratégico permite entender as forças ambientais, o comportamento do mercado, desenvolver o produto ou serviço que atendam às necessidades dos clientes, racionalizar seus custos e investir adequadamente seus recursos com o propósito de gerar resultados positivos para a empresa, possibilitando assim criar uma vantagem competitiva e um posicionamento para a organização no mercado.

Nesse sentido, de acordo com a visão dos autores desta dissertação e de Macedo (2009), compreender quais etapas do planejamento estratégico de marketing são utilizadas e gerenciadas em cada fase do ciclo de vida de uma empresa com gestão familiar que possui suas peculiaridades, pode ser de suma importância não só para a sua sobrevivência, mas para a economia brasileira. Contador (1995) ressalta que o acirramento da competição econômica e a rapidez das mudanças de mercado, exigem que as empresas realizem constantes alterações em seu processo de planejamento estratégico.

Segundo Kaufmann (1990) e Adizes (1990) os estágios de desenvolvimento de uma empresa, ou seja, as fases do seu ciclo de vida organizacional são previsíveis e recorrentes, sendo que geralmente incluem um perfil gerencial dominante.

Portanto, os autores contam com o reforço de Contador (1995) para afirmarem que conhecer em qual fase do ciclo de vida a organização se encontra, permitirá que a empresa utilize um planejamento estratégico de marketing mais adequado à sua realidade, contribuindo assim para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Nesse sentido, é importante ressaltar que o trabalho proposto poderá contribuir para aprimorar o conhecimento já existente sobre o marketing em nível estratégico e como uma empresa com gestão familiar pode utilizá-lo levando em consideração o ciclo de vida organizacional, visando assim, manter-se no mercado com mais competitividade e sustentabilidade.

#### **1.4 Metodologia**

O estudo tem caráter exploratório qualitativo, e os procedimentos metodológicos utilizados para esta pesquisa foram:

- a) pesquisa bibliográfica: coleta de dados qualitativos a partir de material publicado em artigos, jornais, dissertações, teses, livros, revistas e páginas da Internet;
- b) aplicação de questionários: coleta de dados qualitativos com pessoas-chaves do departamento de marketing da empresa Paulimaq Indústria de Etiquetas Ltda, considerando as fases do ciclo de vida organizacional.

A aplicação do questionário foi realizada no mês de Agosto de 2012 para quatro pessoas-chaves do departamento de marketing, por meio de uma entrevista em profundidade. Os resultados obtidos foram extraídos e interpretados por meio de uma análise de conteúdo. No capítulo 3 serão apresentados os detalhes da metodologia deste trabalho.

#### **1.5 Estrutura do Trabalho**

A fim de atingir os objetivos propostos, respondendo, portanto, a questão do estudo apontada anteriormente, organizou-se essa dissertação em capítulos. No capítulo 1, delimita-se o problema de pesquisa, definem-se os objetivos, as hipóteses, os pressupostos, a metodologia e a justificativa. Sua principal finalidade é elucidar o tema e a estrutura desenvolvida.

O capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura envolvendo os conceitos de: gestão familiar, ciclo de vida organizacional, marketing estratégico, planejamento estratégico de marketing e plano de marketing. Seguem nos capítulos 3 e 4 a metodologia e o estudo de

caso. E por fim, nos capítulos 5 e 6 os resultados e discussões bem como as conclusões, limitações e contribuições deste trabalho.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Este capítulo tem como objetivo apresentar os conceitos fundamentais ligados à gestão familiar, sobre o que seria o ciclo de vida organizacional, além dos conceitos fundamentais atrelados ao planejamento estratégico de marketing e a elaboração do plano de marketing.

### **2.1 Gestão Familiar**

Esse tópico tem o objetivo de apresentar os conceitos fundamentais vinculados à gestão familiar, levando ao entendimento do que seria empresa familiar, suas características e sua importância dentro do contexto da economia brasileira.

#### **2.1.1 O que é empresa familiar e quais são as suas características?**

Nas definições de gestão familiar, ter um membro da família na administração da empresa é um elemento presente, independente do tamanho da organização. Assim para Bernhoeft (1989), uma empresa familiar é aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, além de ter sua origem e suas histórias vinculadas a essa família. Gonçalves (2000) define a organização com gestão familiar como um empreendimento econômico que possui as mesmas características e objetivos como qualquer outra empresa, porém o seu caráter específico é justificado em razão de algumas condições inerentes a ela como: a companhia é propriedade de uma família e administrada por membros desta família.

Para Chua, Chrisman e Sharma (1999) a empresa com gestão familiar é definida pelo comportamento e o envolvimento da família no negócio. Já Donneley (1964) *apud* Bernhoeft (1989) diz que uma companhia é considerada empresa familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família no mínimo há duas gerações e quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma, nos interesses e objetivos da família.

Outra questão observada é a importância do fundador, Fagundes (2004) ressalta que para uma melhor compreensão de uma empresa familiar, muitas vezes se faz necessário

conhecer a história do fundador, sua formação pessoal, experiências, valores e crenças, pois em empresas familiares o fundador com suas atitudes e comportamentos constrói o modo de administrar e a cultura que essa empresa terá, sendo possível que a sua história se confunda com a da própria empresa.

O fundador de uma empresa é motivado por uma ideia ou oportunidade que considera suficientemente boa para justificar o empenho na criação de uma empresa, projetada para ter continuidade e crescer, onde as qualidades de atração pelo risco, imaginação, pragmatismo, dinamismo, perseverança, carisma, discrição, disposição para decidir, autoestima, vaidade e oportunismo são importantes para que a empresa tenha sucesso (GONÇALVES, 2000).

Macedo (2009) acredita que a empresa familiar, de forma geral, surge do sucesso de um empreendedor cujas principais características são a capacidade de correr riscos, a dedicação, a persistência e a independência superior à média das demais pessoas. Sendo que para Siqueira (2010) o empreendedor pode ser a pessoa de quem a empresa depende para crescer quanto para estagnar e regredir, são o sangue e a vida das suas empresas, mas enquanto líder são também susceptíveis de cometer excessos e erros.

Existem na visão de Santana (1993) dez qualidades-chaves para que o empreendedor seja um empresário de sucesso como: assumir riscos, aproveitar oportunidades, conhecer o ramo, saber organizar, tomar decisões, ser líder, ter talento, ser independente, manter o otimismo, e ter tino empresarial.

Uma vez que o fundador esteja orientado por suas motivações, usando suas competências, definindo seus objetivos e os do seu empreendimento, ele desejará a sua continuidade e depositará nas mãos de um filho a missão de realizá-la (GONÇALVES, 2000).

A literatura que estuda as empresas familiares, geralmente aponta o problema sucessório, em especial quando ele está acontecendo na passagem da primeira para a segunda geração, como um momento crítico e desafiador dessas empresas.

Gonçalves (2000) diz que uma condição para que haja uma sucessão competente é que a família seja capaz de compreender a empresa como empreendimento econômico, sendo essencial que seja gerida com competência, por isso durante o processo sucessório é importante entender quais são os projetos de vida do possível sucessor, o que ele pretende da sua vida profissional, as suas competências e desejos.

Na visão de Pimentel (2009) muitas empresas familiares fracassam no plano de sucessão porque os herdeiros muitas vezes não são preparados para assumirem e agem de

forma impensada e emocional, prejudicando assim a empresa. Uma das alternativas apontadas por Lodi (1987) e Bernhoeft (1989) para a sobrevivência da segunda geração após o processo sucessório seria a profissionalização da empresa familiar.

É importante observar o impacto que essas empresas familiares geram para a economia do país. Para Macedo (2009) fazer um diagnóstico da empresa familiar no Brasil requer conhecimentos históricos dos imigrantes que para cá vieram, especialmente os oriundos da Europa, pois o modelo societário de organização que hoje predomina no Brasil, baseava-se nessas estruturas familiares Europeias.

Em grande parte dos casos, o empreendimento familiar nasce da iniciativa de alguém que quer encontrar num negócio próprio a melhor opção para “ganhar a vida” e possivelmente sustentar e criar uma família; no Brasil, historicamente e por muito tempo, esse ideal de autonomia e a vontade de não ter um patrão, conduzia especialmente as classes médias para as chamadas “profissões liberais” (GONÇALVES, 2000).

O segmento de empresas familiares é o que mais cresce no Brasil, produzindo dois milhões de empregos diretos, e praticamente 99% dos negócios são familiares (PIMENTEL, 2009).

Vale ressaltar, como visto anteriormente, que se a empresa familiar pode ser considerada um empreendimento econômico com as mesmas características e objetivos de uma empresa qualquer, uma vez que também é responsável pela sustentação da economia e aquecimento de mercado.

O Quadro 1 mostra os principais pontos de uma empresa com gestão familiar extraído a partir do levantamento bibliográfico realizado.

**Quadro 1: Empresa com Gestão Familiar – Principais Pontos.**

Autores	Pontos observados
Bernhoeft (1989)	Membros da família na administração da empresa;
Gonçalves (2000)	Empresa é propriedade da família;
Fagundes (2004)	Fundador é uma figura importante que constrói o modo de administrar, através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crenças e valores;</li> <li>• Formação pessoal;</li> <li>• Experiência;</li> <li>• Atitudes e comportamentos.</li> </ul>
Gonçalves (2000)	Fundador de uma empresa é motivado por uma ideia ou oportunidade;
Macedo (2009)	A empresa surge do sucesso de um empreendedor: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corre riscos;</li> <li>• Dedicção;</li> <li>• Persistência;</li> <li>• Independência superior.</li> </ul>
Santana (1993)	Fundador muitas vezes visto como empreendedor que: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assume riscos;</li> <li>• Toma decisões;</li> <li>• É líder;</li> <li>• Tem tino empresarial;</li> <li>• Conhece o ramo;</li> <li>• Saber organizar;</li> <li>• Tem talento.</li> </ul>
Bernhoeft (1989) Gonçalves (2000) Fagundes (2004) Macedo (2009) Santana (1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação com a sucessão para a segunda geração.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria a Partir da Revisão Bibliográfica.

Em suma, com base no que foi exposto nesse tópico, de acordo com os autores utilizados e apontados no Quadro 1, é possível compreender que uma empresa com gestão familiar além de ser de propriedade de uma família, contém membros desta família em sua gestão administrativa.

Importante ressaltar que o fundador da organização será o responsável por estabelecer, direcionar e até influenciar o modelo de gestão a ser utilizado pela empresa, não só em sua geração, mas em gerações futuras.

O fundador é o alicerce da empresa, e muitas vezes, é visto como um empreendedor nato, talentoso, dedicado e com uma inteligência para gerir o negócio, sendo difícil transferir essas características próprias para a geração seguinte, por isso, a preocupação com o processo de sucessão da primeira para a segunda geração.

Nesse sentido, uma vez compreendida a influência deste fundador no modo de administrar a empresa e algumas particularidades deste tipo de gestão, para que seja possível responder à pergunta norteadora desta dissertação, se faz necessário elucidar a importância de entender o ciclo de vida organizacional para empresas com gestão familiar.

Sendo assim, para dar continuidade ao embasamento teórico, o tópico a seguir explora o ciclo de vida organizacional, suas fases e principais características.

## **2.2 Ciclo de Vida Organizacional (CVO)**

Neste item serão apresentados os conceitos fundamentais para uma melhor compreensão sobre o que seria ciclo de vida empresarial, suas etapas e a importância do conhecimento deste assunto para a organização.

### **2.2.1 Definições de ciclo de vida organizacional e a importância do conhecimento para a organização.**

A abordagem para explicar o ciclo de vida das organizações parte do princípio de que as empresas têm um comportamento similar ao ciclo biológico dos seres vivos: nascem, crescem, desenvolvem e podem chegar ao fim (ADIZES, 1990). Para Lezana (1996, p.10): "O processo evolutivo de uma empresa compreende uma série de etapas que devem ser superadas, desde a criação até a empresa se transformar numa instituição efetivamente consolidada".

Teixeira (2004) relata que é importante a empresa ter a capacidade de acumular experiência durante as fases de seu ciclo de vida, sem perder a permeabilidade para novas

ideias e formas de interpretar os acontecimentos que cada fase proporciona a organização, para que seja possível então consolidar-se.

De acordo com Moores e Yuen (2001) as características internas das organizações e os contextos externos, onde elas atuam, são responsáveis por promoverem as mudanças nas fases do ciclo de vida, sendo que esses fenômenos do desenvolvimento organizacional são descritos e identificados por modelo com as características próprias, utilizando as variáveis: estrutura, estratégia, estilo de liderança e as condições ambientais.

Nesse sentido, Adizes (1990), Lezana (1996), Moores e Yuen (2001) ressaltam que identificar e conhecer em que estágio a empresa encontra-se é de suma importância e poderá ajudar a organização a passar de uma fase para a outra sem enfrentar as chamadas “crises de passagem”.

Teixeira (2004) ressaltam que as crises podem ser interpretadas como pontos de inflexão ou de ascensão de novos sentidos para a vida, não implicando somente em derrotas, mas em oportunidades para criar novos cenários organizacionais.

Na visão de Adizes (1990) o sucesso ou fracasso da organização depende da capacidade de enfrentar as crises específicas de cada fase do seu ciclo de vida, além de fazer uma passagem saudável para a outra etapa.

Kaufmann (1990, p.12) resalta a importância de conhecer a fase em que a empresa se encontra quando diz:

Usualmente, em cada estágio de desenvolvimento da empresa, prevalece um perfil dominante no processo gerencial, aí incluídos, por exemplo, estrutura organizacional, estilo de liderança, nível de burocracia e modelo de delegação de autoridade. Em cada estágio, igualmente, são requeridas diferentes habilidades e capacidades, principalmente de natureza gerencial, para enfrentar os desafios típicos da idade.

Para Adizes (1990) os estágios do ciclo de vida organizacional são previsíveis e repetitivos, portanto uma vez que se tenha o conhecimento da fase em que a empresa se encontra é possível antecipar-se e tomar medidas preventivas para enfrentar problemas futuros ou até mesmo evitá-los.

Com base no que foi exposto, é possível compreender que a organização passará por diferentes estágios de desenvolvimento durante o seu ciclo de vida organizacional, sendo que a compreensão do que aconteceu na fase anterior poderá contribuir para o melhor

desenvolvimento da fase seguinte, e que, na visão dos autores utilizados neste tópico, é importante interpretar de forma clara toda e qualquer dificuldade encontrada, sendo possível, transforma-la em oportunidades de crescimento.

Nesse sentido, é importante para a organização não só conhecer a fase do ciclo de vida que se encontra, mas entender quais são as características específicas que compõem cada estágio, por isso, abaixo serão apresentadas as fases que compõem o ciclo de vida organizacional e o que os autores acreditam ser necessário observar em cada uma.

### 2.2.2 Fases do ciclo de vida organizacional

Para Lester, Parnell e Carraher (2003), a teoria do ciclo de vida da empresa apresenta uma trajetória natural da evolução que vai do nascimento até à morte, o qual possui um modelo de cinco estágios que são: (a) “existência”, (b) “sobrevivência”, (c) “sucesso”, (d) “renovação”, e (e) “declínio”. O Quadro 2 expõe as principais características encontradas para cada estágio citado pelo autor.

**Quadro 2: Definições para cada estágio de ciclo de vida organizacional.**

Estágios	Características e definições
Existência	Fase do nascimento da empresa; Foco voltado para a viabilidade do negócio; Tomada de decisão nas mãos de uma ou poucas pessoas.
Sobrevivência	Preocupação e busca de condições para sobreviver e crescer; Existência de alguma formalização da estrutura.
Sucesso	Fase da maturidade; Predomina a formalização e o controle por meios burocráticos.
Renovação	Desejo de regressar a um contexto organizacional mais equilibrado; Estrutura organizacional mais definida e matricial; Tomada de decisão mais descentralizada.
Declínio	Pode provocar a morte da organização; Existe uma maior preocupação dos membros para com os objetivos pessoais.

Fonte: Lester, Parnell e Carraher (2003).

Já para Kaufmann (1990) os estágios de desenvolvimento do ciclo de vida organizacional são constituídos pelas fases de: (a) “nascimento”, (b) “crescimento”, (c) “maturação” e (d) “renovação”, sendo que para cada passagem de um estágio para o outro do ciclo de vida a empresa pode enfrentar verdadeiras crises de crescimento ou crises de passagem. O Quadro 3 expõe as principais características encontradas para cada estágio citado pelo autor.

**Quadro 3: Definições para cada estágio de ciclo de vida organizacional.**

Estágios	Característica e definições
Nascimento	Constituída por um empreendedor ou grupos de empreendedores; Prioridade em vender e sobreviver; Estruturas Informais e simples; Burocracia praticamente inexistente; Fundador participa pessoalmente das decisões, estabelece o ritmo da empresa e o estilo de trabalho.
Crescimento	Empresa cresce aceleradamente, mais funcionários; Profissionais com diferentes formações e experiências; Necessidades de natureza gerencial-burocrática; Surtem os primeiros organogramas; O empreendedor dedica tempo e esforço para moldar e preservar a cultura da empresa.
Maturação	Empresa passa a explorar novos produtos e novos mercados; Estrutura organizacional bem definida; Razoável grau de delegação de autoridade; Comunicação bem formal; Processos de planejamentos e controles mais estruturados; A cultura da empresa tende a diminuir; Fase da transição da empresa "do dono" para o de uma instituição.
Renovação	Retorno aos valores originais e ao espírito empreendedor; Organização mais forte e mais estruturada.

Fonte: Kaufmann (1990).

Na visão de Adizes (1990) o ciclo de vida de uma organização é dividido em três momentos: a) Os estágios de crescimento que compreendem o “Namoro, Infância”, “Toca-toca”, b) O segundo Nascimento e a Maioridade compostos pela “Adolescência e Plenitude”, c) Processo de envelhecimento que incluem a “Estabilidade”, “Aristocracia”, “Burocracia

Incipiente”, “Burocracia” e “Morte”. O Quadro 4 expõe as principais características encontradas para cada estágio citado pelo autor.

**Quadro 4: Definições para cada estágio de ciclo de vida organizacional.**

Estágios	Características e definições
Namoro	Fase da empolgação e teste da realidade; Fundador é voltado para o produto, assume riscos.
Infância	Riscos que não acabam com o compromisso; Fluxo de caixa negativo; Falta de profundidade gerencial; Pouco ou nenhuma delegação.
Toca-Toca	As vendas começam a aumentar, crescimento rápido e desorganizado; Existe certa arrogância do fundador; Todas as oportunidades são bem-vindas; A empresa centra-se no mercado e não no produto.
Adolescência	Existência de conflitos entre membros da organização; Surgimento da necessidade de delegar, mas sem perder o controle; Busca de uma administração profissional; Transposição de metas.
Plenitude	Sistemas e estrutura organizacional são funcionais; A orientação é dirigida para os resultados; A organização planeja; A organização passa a gerar novas organizações criança.
Estabilidade	É o primeiro estágio do envelhecimento da organização; Expectativas menores de crescimento e de conquistas de novos mercados; Desconfia das mudanças; Concentra-se nas realizações do passado ao invés de visualizar o futuro.
Aristocracia	Aplica-se dinheiro em sistemas de controle, benefícios e instalações; Grande formalidade e baixo nível de inovação interna; A organização com um melhor fluxo de caixa; A organização enfatiza-se em como as coisas são feitas, não o que é ou por que é feito.
Burocracia Incipiente	Preocupação em saber quem causou o problema e não o que fazer a respeito; Maiores conflitos.
Burocracia e morte	Sistemas pouco funcionais; Diminuição do censo de controle.

Fonte: Adizes (1990).

E por fim, Marques (1994) considera nove estágios de ciclo de vida da empresa, sendo: (a) estágio “conceptual”, (b) “organizativo”, (c) “produtivo”, (d) “caçador”, (e) “administrativo”, (f) “normativo”, (g) “participativo”, (h) “adaptativo” e (i) “inovativo”. O Quadro 5 expõe as principais características encontradas para cada estágio citado pelo autor.

**Quadro 5: Definições para cada estágio de ciclo de vida organizacional.**

<b>Estágios</b>	<b>Características e definições</b>
Conceptual	Desenvolvimento do conceito do negócio; Análise dos riscos, experiências similares e avaliação (lucros e crescimento).
Organizativo	Definição da missão da empresa e cultura inicial; Busca pelo comprometimento social e com a razão de ser da empresa.
Produtivo	Compromisso com a satisfação do cliente; Preocupação da empresa em como fazer e não como planejar; Poucas normas e diretrizes e preocupação com aperfeiçoar o produto/serviço.
Caçador	Preocupação em vender a qualquer custo; Pessoas pouco treinadas e faltam critérios de avaliação de desempenho; Atitude gerencial é ofensiva e necessita de maiores controles administrativos; Maior necessidade de controles administrativos.
Administrativo	Institucionalização de controles, normas, procedimentos e diretrizes; Departamentalização e delegação; Distinção dos níveis estratégicos, táticos e operacionais; Introdução ao planejamento.
Normativo	Necessidade de se reformularem as estruturas; Implementação do planejamento estratégico e do orçamento empresarial; Ênfase na profissionalização e especialização.
Participativo	Modelo de gestão baseado na cooperação e resultados; Ampla participação no planejamento e sistema de decisões; Aumento de vendas com aumento de lucratividade.
Adaptativo	Grande capacidade de adaptação ao ambiente externo; Sistemas rápidos orientados para os clientes; Organização a serviço do ambiente onde estão inseridas.
Inovativo	Resposta antecipada à mudança ambiental; Busca pelo desconhecido e por tecnologias renovadas de planejamento; Modelo de grande integração com clientes, fornecedores e meio ambiente.

Fonte: Marques (1994).

Em suma, de acordo com Adizes (1990), Marques (1994), Kaufmann (1990) e Lester, Parnell e Carraher (2003), é possível interpretar que na realidade o ciclo de vida de uma empresa é um conjunto de fases ou estágios que a organização pode atravessar durante sua vida, caracterizadas normalmente por nascimento, crescimento, maturidade e decadência, independente dos nomes que cada autor aplique.

Com base no que foi exposto, pode-se compreender que a busca pela sobrevivência de uma empresa consiste em sair de um estágio e adentrar a outro; e que esta passagem de estágio será marcada pelo melhor desempenho organizacional.

Nesse sentido, é possível identificar algumas características em comuns pertencentes a cada fase, considerando a visão dos autores Lester, Parnell e Carraher (2003), Adizes (1990), Kaufmann (1990) e Marques (1994). Essa interpretação permite a criação de um modelo base de ciclo de vida organizacional, o qual será exposto no Quadro 6 e utilizado nesta dissertação.

**Quadro 6: Modelo base de ciclo de vida organizacional: *mix* dos autores.**

Estágios	Característica e definições
Nascimento	Preocupação com a viabilidade do negócio; Preocupação com o produto (venda para sobrevivência); Fundador presente em todas as decisões; Fundador possui um papel decisivo para a existência da empresa.
Crescimento	Aumento do número de funcionários; A empresa passa a olhar o mercado e não só o produto; Formalização da estrutura.
Maturidade	Busca por novos mercados; Formalização e burocracia; Busca por resultados; Maior planejamento da organização.
Renovação	Desejo de equilibrar a organização; Retorno aos valores iniciais e ao espírito empreendedor; Busca por uma organização mais forte e estruturada.
Declínio	Sistemas não mais funcionais; Objetivos dispersos (perda de foco).

Fonte: Elaboração Própria a Partir da Revisão Bibliográfica.

Um ponto importante a ser ressaltado é o papel do fundador na fase inicial da empresa, uma vez que a dissertação trata da gestão familiar. Adizes (1990) e Kaufmann (1990) acreditam que o fundador movido pela ideia do seu negócio procura envolver-se nas decisões da organização, estabelecendo assim, os caminhos a serem seguidos.

Adizes (1990) ressalta que o fundador precisa apaixonar-se pela ideia do negócio que está concebendo, sendo que a sua motivação tem que ser transcendental, indo além dos limites do lucro imediato. Kaufmann (1990) complementa a visão de Adizes (1990) quando afirma que na fase do nascimento o fundador participa pessoalmente de todas as decisões organizacionais, estabelece o ritmo da empresa e o estilo de trabalho, além do nível de risco assumido pela empresa, visando não só o ganho imediato.

Para Marques (1994) o estágio inicial, aquele em que a organização é concebida, nasce de uma oportunidade identificada pelo fundador, em que ele acredita na possibilidade de obter um retorno positivo, sendo que o sucesso desta fase para a próxima depende da postura do fundador em como desenvolver o conceito do seu negócio, analisar os riscos e avaliar o potencial de lucro e crescimento.

É possível interpretar, com base no que foi exposto, que a organização nasce da iniciativa do fundador em construir uma empresa que possa crescer e preencher a lacuna da oportunidade visualizada por ele, sendo que para existir o crescimento esperado, o fundador, nesta fase inicial, se envolve em todos os processos e tomadas de decisões.

De acordo com Lester, Parnell e Carraher (2003), o ciclo de vida permite aos gestores identificar o estágio no qual está a sua organização, sendo possível realizar mudanças necessárias para posicionar a empresa de forma mais adequada aos seus objetivos, avançando ou retraindo as suas decisões.

Na visão dos autores, conhecer em qual fase do seu ciclo de vida a empresa encontra-se possibilita criar ações mais eficientes para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. Nesse sentido, o tópico seguinte abordará a utilização do marketing em nível estratégico, elucidando as etapas do planejamento estratégico de marketing, as quais serão posteriormente estudadas dentro do contexto do ciclo de vida organizacional de uma empresa com gestão familiar.

## 2.3 Planejamento Estratégico

Nesse tópico, procura-se refletir sobre as definições de planejamento e de estratégia, permitindo assim, contextualizar o planejamento em nível estratégico orientado ao marketing.

### 2.3.1 Conceito de estratégia dentro do contexto empresarial.

De acordo com Tzu (1994) o termo estratégia resulta da expressão grega *strategos* e significa a arte da liderança, com o tempo o significado de *strategos* foi evoluindo e passou a incluir habilidades gerenciais além das militares. Na visão de Biagio e Batochio (2005) a palavra estratégia significa a arte de explorar condições favoráveis para alcançar os objetivos específicos.

A estratégia passou a ter uso comum ao longo dos anos em outros campos do conhecimento, na área da Administração, por exemplo, o termo é utilizado para designar o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos (OLIVEIRA, 2007; ALMEIDA et al., 1993).

A definição de estratégia nas organizações pode ser considerada complexa, com diferentes abordagens, mas para Mintzberg et al.(2000) a estratégia é um planejamento que proporciona um modelo capaz de manter a coerência ao longo do tempo, sendo possível, por meio deste, posicionar-se no mercado e criar manobras para surpreender e combater o concorrente. E mesmo não havendo uma definição simples, é possível encontrar alguns pontos de concordância a respeito da natureza da estratégia como: a) a estratégia elaborada diz respeito à organização e ao ambiente que está inserida; b) afeta a empresa como um todo; c) existe em diferentes níveis da organização e d) envolve processos conceituais, de raciocínio e analíticos.

Assim, com base no que foi exposto, pode-se compreender que uma estratégia bem desenvolvida contribuirá para a sobrevivência e permanência da empresa no mercado, buscando o melhor caminho para alcançar os objetivos estipulados pela organização. Para Thompson, Strickland III (2003) a estratégia adotada pela empresa procura ainda melhorar o desempenho da organização e reforçar a sua posição no mercado.

Mintzberg et al. (2006) ressalta que a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa, o qual determinará e revelará seus objetivos, propósitos ou metas, produzindo assim, as principais políticas e planos para atingir essas metas, definindo também o escopo de negócios que a empresa irá adotar.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2005) a estratégia empresarial pode ser classificada em três níveis, sendo:

a) nível Corporativo: está relacionado com o escopo geral da organização e com o modo de agregar valor às diferentes unidades de negócios da empresa;

b) nível empresarial: diz respeito a como competir com êxito em um determinado setor, proporcionando um desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva para os bens e serviços que são produzidos;

c) nível operacional: está relacionado ao modo como as partes de uma organização entregam efetivamente as estratégias em nível corporativo e empresarial em termos de recursos e pessoas.

Com base no que foi exposto nesse tópico, é possível interpretar que a estratégia desenvolvida e utilizada pela organização permitirá uma melhor adequação da empresa com o ambiente ao qual está inserido, buscando, assim, um posicionamento correto frente às incertezas e dificuldades. Nesse sentido, o item seguinte procura elucidar o que seria planejamento e qual a relação com a estratégia, para que seja possível posteriormente contextualizar o que seria um planejamento estratégico de marketing.

### **2.3.2 Conceito de planejamento**

Para Rezende (2008) o planejamento é um dos principais instrumentos para gerir a organização e está atrelado à realização das ações por meio de métodos, técnicas, normas e recursos. De acordo com Cobra (2009) o planejamento deve ser um processo contínuo que inclui explicitar os objetivos e implementar ações necessárias para atingi-los.

Nesse sentido, planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer, podendo ser visto como a determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado englobando uma série de tomada de decisões (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Segundo Stoner e Freeman (1995) o planejamento possui dois aspectos básicos a serem considerados pelas organizações: (a) determinação dos objetivos da organização e (b) escolha dos meios para alcançar estes objetivos; sendo que esses aspectos apoiam-se em métodos, plano ou lógica. Para Chiavenato e Sapiro (2003) o planejamento realizado pelas organizações precisa buscar a maximização dos resultados e minimização das deficiências, utilizando-se para isso de princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade.

Com base nos objetivos estabelecidos pela organização apontados por Stoner e Freeman (1995), Chiavenato e Sapiro (2003), é possível desenvolver o planejamento para uma empresa em diferentes níveis, os quais Las Casas (2001) descreve como: estratégico, tático e operacional, sendo que:

- a) planejamento Estratégico: visa oferecer uma direção para a empresa em relação ao seu ambiente de atuação;
- b) planejamento Tático: tem o objetivo de melhorar os resultados de determinada área e pode ser feito em vários níveis da organização;
- c) planejamento Operacional: são planos de ação.

Na visão de Oliveira (2007) o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo, enquanto que o planejamento tático relaciona-se aos objetivos de curto prazo, sendo que:

- a) planejamento estratégico é um processo gerencial que além de proporcionar uma direção para a empresa, possibilita formular objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos e sendo normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa.
- b) planejamento tático tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, trabalhando com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.
- c) planejamento operacional é a implantação das ações estabelecidas no planejamento estratégico envolvendo gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos.

Segundo Campomar e Ikeda (2006) a maior diferença entre os conceitos apresentados acima é que o planejamento estratégico direciona a empresa para o longo prazo, enquanto que o planejamento operacional preocupa-se com as funções administrativas

separadamente em um período de tempo mais curto. Na visão do Kotler (2009) o “planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com as suas mutantes oportunidades de mercado”.

A dissertação proposta explora o uso do planejamento em nível estratégico empregado pelo marketing, em uma empresa com gestão familiar, considerando seu ciclo de vida organizacional, por isso, no tópico seguinte será contextualizado o marketing, sua importância no desenvolvimento da estratégia e no processo de planejamento.

### **2.3.3 Marketing e o processo de planejamento**

Para Campomar, Toledo e Toledo (2006) o marketing desempenha uma função vital tanto para a consecução de objetivos como para a definição das estratégias competitivas que contribuirão para que a empresa atinja os objetivos traçados.

Entre as razões para estudar e utilizar o marketing segundo a visão de Kotler (2000) e Lambim (2001), seria que o marketing é responsável pelo crescimento e desenvolvimento econômico da empresa e sociedade; além de compreender, delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam.

Nesse sentido, o marketing tem um papel central na formulação e implementação da estratégia, uma vez que a organização lida constantemente com um ambiente mutável, e para criar uma vantagem competitiva, destacando-se de seus concorrentes, precisa buscar informações permanentemente do mercado e da concorrência (HOOLEY et al., 2005).

Na visão de Toaldo e Luce (2011) a estratégia de marketing utilizada na busca e manutenção da vantagem competitiva pode ser desenvolvida nos três níveis da organização, sendo que no nível corporativo, o problema estratégico seria definir qual negócio a empresa assumirá e determinar a missão, o escopo e a estrutura da empresa, e o papel do marketing seria: (a) buscar atratividade de mercado, analisando necessidades dos consumidores e ofertas da concorrência nos mercados potenciais disponíveis; (b) promover a orientação para o consumidor, defendendo os interesses do consumidor no processo de decisão gerencial, ou seja, cuidar da implementação do conceito de marketing; (c) desenvolver a proposta de valor da empresa, projetando isso no mercado.

No nível da unidade estratégica de negócio, a questão estratégica é como competir no negócio escolhido pela empresa e baseia-se em análise mais cuidadosa e detalhada dos consumidores e competidores, ou seja, nos segmentos específicos de mercado; e o papel do marketing seria identificar os segmentos de mercado, escolha do mercado-alvo e posicionamento. E por fim, no nível operacional ou tático, a questão é a implementação da estratégia do negócio através do desenvolvimento das estratégias do composto de marketing (TOALDO; LUCE, 2011).

Campomar, Toledo e Toledo (2006) compartilham da mesma visão de Toaldo e Luce (2011) quando consideram que a utilização do marketing, no nível estratégico, permitirá compreender os desejos e necessidades dos consumidores, desenvolvendo assim, produtos ou serviços que os satisfaçam, uma vez por meio da análise de oportunidades de mercado, identifica-se os segmentos mais atrativos para a organização.

No entanto, Gilligan e Wilson (2009) advertem que uma estratégia de marketing não é desenvolvida de forma isolada, precisa ser elaborada dentro do contexto e das limitações do plano de negócio global da organização. Nesse sentido, o marketing estratégico pode ser utilizado pelo planejador para decidir em que mercado a empresa deseja competir e como fará isso.

Para Campomar, Toledo e Toledo (2006), Campomar e Ikeda (2006), o processo de marketing e, conseqüentemente, o processo de planejamento e plano de marketing, embora seja necessário no âmbito operacional, a orientação de marketing pode ser determinada no processo de um planejamento estratégico, considerando que muitas vezes não existe uma linha divisória nítida entre o nível estratégico e operacional.

Na visão de Loureiro e Oliveira (2011) essa estreita linha divisória entre o nível estratégico e operacional citados por Campomar, Toledo e Toledo (2006) e Campomar e Ikeda (2006); é devido ao fato de que os modelos de planos de marketing são na realidade modelos de planos de negócios, pois transcendem a consideração de aspectos puramente funcionais. Para Hooley, Saunders e Piercy (2005) o escopo estratégico do marketing trabalha abordando questões relativas ao negócio como um todo; partindo da definição da finalidade do negócio, para posteriormente decidir a estratégia geral – esta origina o posicionamento competitivo baseando-se nos objetivos de mercado da empresa e em suas vantagens, sendo que a função de marketing, nesse caso, será de implementar tal posicionamento competitivo.

Para Campomar, Toledo e Toledo (2006) o marketing, no nível estratégico, da mesma forma que no nível operacional, pode ser visto como composto de duas fases; a)

primeira fase refere-se à análise de oportunidades de mercado para identificar os segmentos; b) a segunda fase vincula-se ao processo decisório que envolve a escolha de segmentos atrativos e o posicionamento competitivo da empresa nos segmentos selecionados como alvo da ação de marketing da mesma.

Com base no que foi exposto nesse tópico, pode-se compreender que o marketing dentro do contexto de um planejamento organizacional procura estudar o mercado, cliente, concorrente, ou seja, todo o ambiente em que a empresa está inserida, contribuindo assim para a elaboração de estratégias que proporcionem uma vantagem competitiva para a organização.

A dissertação proposta explora as etapas de um planejamento estratégico utilizada pelo marketing, por isso a importância de contextualizar no tópico abaixo quais seriam essas etapas, considerando a dificuldade de separar o nível estratégico e operacional, exposta neste tópico.

#### **2.3.4 Planejamento estratégico de marketing: contextualização e etapas.**

Antes de contextualizar a visão dos autores utilizados nessa dissertação na construção das etapas que compõem um planejamento estratégico de marketing, é importante resgatar alguns conceitos.

De acordo com Barney (2002) a habilidade de uma empresa para sobreviver e prosperar no mercado em que atua depende principalmente da estratégia a ser elaborada e selecionada. Essa fase de criação da estratégia envolve um planejamento e raciocínio, baseado em processos analíticos (CHANDLER, 1962).

Resende (2008) acredita que o planejamento estratégico da organização, por se tratar de um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo, determinaria os objetivos, estratégias e conseqüentemente as ações da empresa.

Nesse sentido, de acordo com Barney (2002), Chandler (1962) e Resende (2008) a organização que deseja prosperar e desenvolver-se no mercado pode-se utilizar do planejamento estratégico para o desenvolvimento de estratégias.

Para Terence (2002) o planejamento estratégico resulta de uma evolução decorrente de mudanças ocorridas na gestão das organizações, devido às constantes alterações do ambiente e aumento da competitividade. Na visão de Chiavenato e Sapiro (2003), o

planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais estabelecidas para atingir os objetivos da empresa, direcionando-a no médio e longo prazo.

Nesse sentido de acordo com Resende (2008), Terence (2002), Chiavenato e Sapiro (2003) desenvolver um planejamento estratégico para uma organização é um processo que deve ser contínuo, devido às constantes mudanças no ambiente em que a empresa está inserida, sendo que o planejamento estratégico será o responsável por apontar os caminhos que a empresa poderá percorrer.

Lambin (2001) compartilha com a mesma visão de Resende (2008), Terence (2002), Chiavenato e Sapiro (2003) porém ressalta a importante contribuição do marketing estratégico para o desenvolvimento do planejamento da organização, uma vez que o mesmo apoia-se na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações, tendo como objetivo seguir a evolução do mercado de referência e identificar os diferentes produtos-mercados e segmentos atuais ou potenciais.

Na visão do autor, o marketing utilizado em nível estratégico orienta a empresa na busca de oportunidade existente ou criação de novas oportunidades, além de ter por objetivos explicar, de um modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela organização, assegurando seu crescimento no médio e longo prazo, porém para Valdés (2003), além de nortear a empresa, o marketing estratégico verifica a sua atratividade no mercado em que a organização atua.

Segundo Venetianer (1999) o processo de planejamento estratégico de marketing inicia-se com a análise das oportunidades mercadológicas, segue adiante com as pesquisas e a seleção de mercados-alvo, formulação de objetivos, concepção de estratégias de marketing, criação de programas de marketing e termina com a implantação de ações de marketing. O bom andamento de todo esse ciclo depende de esforços da organização e do controle dos resultados alcançados.

Westwood (1996) salienta que o processo de planejamento possibilitará um melhor uso dos recursos da empresa para identificar as oportunidades, estimulando o espírito de equipe e isso ajudará a empresa a deslocar-se em direção às metas globais. Para Kotler (2009, p. 218) “o processo de planejamento começa com uma avaliação objetiva da situação atual do produto que levará à identificação dos pontos fortes e fracos, das ameaças e oportunidades”.

De acordo com Venetianer (1999), Westwood (1996) e Kotler (2009) o processo de planejamento estratégico de marketing inicia-se com uma avaliação ou análise da empresa

e de seu ambiente, sendo possível com base nessas informações verificar as oportunidades e traçar seus os objetivos.

Alguns autores brasileiros como Cobra (1990), Las Casas (2001), Ambrósio e Siqueira (2002), Campomar e Ikeda (2006), Rezende (2008) e Cavalcanti (2008) compartilham da mesma visão de Venetianer (1999), Westwood (1996), Kotler (2009), e apresentam modelos para o processo de planejamento estratégico de marketing.

Já Lambin (2001) considera que a abordagem de marketing, no contexto do planejamento estratégico de marketing, articula-se em torno das seguintes questões fundamentais: a) definição do mercado de referência e estabelecimento da missão estratégica da empresa nesse mercado, b) identificação da diversidade do produto-mercado no mercado e definição dos posicionamentos a de serem adotados, c) avaliação da atratividade do produto-mercado e identificação das situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente; d) análise das forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva que a empresa pode desenvolver; e) estabelecimento de uma estratégia de cobertura e de desenvolvimento a ser adotada, e f) Criar programa de ação que considere as variáveis que compõem o processo de marketing no nível operacional: produto, preço, promoção, praça.

Gilligan e Wilson (2009) ressaltam que quando uma organização utiliza o planejamento estratégico de marketing existe uma preocupação em alcançar os objetivos de marketing dentro de um período de três a cinco anos, sendo que para isso, é necessário desenvolver estratégias com base nos estudos de mercado e da capacidade da organização.

Os modelos apresentados pelos autores utilizados nessa dissertação oferecem etapas similares como: análise das oportunidades de mercado, desenvolvimento de objetivos e estratégias, além de programas de implementação e controle, embora a nomenclatura seja diferente. Nos Quadros 6 e 7 serão apresentadas as etapas do planejamento estratégico de marketing na visão de diversos autores.

**Quadro 7: Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing.**

	<b>COBRA (1990)</b>	<b>CHIAVENATO (2000)</b>	<b>LAS CASAS (2001)</b>	<b>LAMBIM (2001)</b>	<b>AMBROSIO E SIQUEIRA (2002)</b>	<b>STEVENS ET AL. (2006)</b>
<b>Etapa 1</b>	Missão, escopo e metas	Determinação dos objetivos		Definição do mercado e missão		
<b>Etapa 2</b>	Análise de cenários	Análise Ambiental externa e Swot	Análise ambiental e Análise Swot	Definição do posicionamento	Oportunidade	Análise da Situação
<b>Etapa 3</b>	Objetivos quant. e qual.		Objetivos quant. e qual.	Avaliação da atratividade	Objetivos quant. e qual.	Formulação objetivos
<b>Etapa 4</b>	Estratégia	Formulação/ Escolha das estratégias	Posicionamento e 4P's	Análise Swot		
<b>Etapa 5</b>	Implementação	Implementação (planos táticos e operacionais)	Plano de ação	Formulação de estratégias	Estratégia, formulação do marketing Tático e 4P's	Estratégia
<b>Etapa 6</b>	Controle		Projeção vendas e lucro	Programas de ação	Resultados financeiros análise do equilíbrio programação	Monitoramente e controle

Fonte: Elaboração Própria a Partir da Revisão Bibliográfica.

**Quadro 8: Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing.**

	<b>CAMPOMAR E IKEDA (2006)</b>	<b>REZENDE (2008)</b>	<b>MCDONALD (2008)</b>	<b>PIZZINATO E SILVA (2009)</b>	<b>GILLIGAN E WILSON (2009)</b>	<b>BES E KOTLER (2011)</b>
<b>Etapa 1</b>		Diretrizes organizacionais	Metas organizacionais	Missão e Visão	Missão e Visão	Diagnóstico do negócio
<b>Etapa 2</b>	Análise interna (missão), Swot	Análises da organização	Revisão da situação	Análise Swot	Análises	Desenvolver a missão
<b>Etapa 3</b>	Objetivos quant. e qual.			Definição de objetivos		Definir os objetivos
<b>Etapa 4</b>	Programas de ação e 4p's.	Estratégias organizacionais	Formulação de estratégias	Estratégia	Estratégia e gerenciamento 4 P's.	Definir as estratégias
<b>Etapa 5</b>	Programação de ação.			Tática e programas de ação	Criação de marca e definição do orçamento	
<b>Etapa 6</b>	Controle	Controle organizacionais e gestão do planejamento	Alocação de recursos e monitoramento das ações	Controle	Implementação e controle	Controle e execuções

Fonte: Elaboração Própria a Partir da Revisão Bibliográfica.

Com base nos quadros 6, 7 e 8 é possível estabelecer alguns pontos em comum como missão, visão, análises ambiental, objetivos, estratégias, implementação e controle de resultados, os quais serão trabalhados nesta dissertação. Os nomes de cada etapa foram os extraídos dos autores pesquisados.

### **Etapa 1: Diretriz organizacional, nome extraído de Resende (2008).**

Para Cobra (1990) a primeira etapa do planejamento estratégico é a definição da missão organizacional que surge por meio do diagnóstico da definição do negócio, uma vez que a organização existe com a finalidade de realizar algo no ambiente em que atua.

É a missão o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o negócio, delimitando assim a área de atuação da empresa, onde a missão representa a razão de ser da instituição, seu papel na sociedade e antecede ao diagnóstico estratégico (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com Cobra (1990), a missão corporativa pode ser entendida como o compromisso das pessoas dentro da organização na busca pela sobrevivência e perpetuação do negócio através do desenvolvimento no longo prazo, sendo importante observar dois elementos:

- Missão econômica: uma linha de conduta que proporcione a sobrevivência e permanência da empresa, por meio de produtos e serviços, que atenda o mercado e gere resultados financeiros satisfatórios para a organização;
- Missão Social: é o compromisso ou a obrigação com a sociedade na qual a empresa está inserida.

Para Chiavenato (2000) é importante também que a empresa defina sua visão organizacional, pois ela transmite a imagem da empresa no momento da realização de seus propósitos no futuro e quando associada a uma declaração da missão, compõe a intenção estratégica da organização.

Na etapa seguinte será explorada qual análise deve ser feita para que a organização possa seguir com o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico de marketing.

**Etapa 2: Análise ambiental ou da situação, nome extraído de Stevens et al. (2006).**

Para Campomar e Ikeda (2006) a análise da situação ou ambiental permite realizar um diagnóstico da organização, onde é importante considerar as informações da empresa desde o passado até o presente. Na visão de Las Casas (2001) essa análise ambiental é um diagnóstico importante e simples que depende apenas das informações atualizadas do seu negócio e das variáveis que o afetam, sendo que no ponto de vista do marketing essas variáveis que interferem no mercado são incontroláveis e requerem adaptação por parte das empresas.

De acordo com Cobra (1990) administrar um negócio implica em conhecer seus ambientes internos e externos, sendo que o ambiente interno é constituído por áreas funcionais da empresa como clientes, fornecedores, concorrentes e o público em geral.

Kazmi (2008) acredita que o ambiente interno causará impacto na formulação da estratégia que será desenvolvida pela organização, uma vez que é desta análise que se extrairá os pontos fortes ou fracos da empresa. O mesmo autor ressalta que o ambiente externo inclui todos os fatores externos à organização que proporcionem oportunidades ou representem ameaças.

Para Las Casas (2001) e Cobra (1990), os fatores externos a organização citados por Kazmi (2008) são constituídos por variáveis incontroláveis, sendo elas:

- a) ambiente demográfico: seria o entendimento sobre a população, distribuição, geografia, idade, sexo, taxa de nascimento, taxa de mortalidade, raças, grupos étnicos e estrutura religiosa;
- b) ambiente econômico: avalia com clareza a influência da economia nas estratégias de uma organização que compreende conhecer o ciclo dos negócios, a inflação, o crescimento da renda e a variação nos gastos de consumo;
- c) ambiente físico ou natural: verifica o impacto causado meio ambiente por meio da escassez de matérias-primas, energia e os níveis de poluição;
- d) ambiente tecnológico: envolve as mudanças tecnológicas decorrentes da inovação, podendo tornar os produtos e seus processos de fabricação obsoletos ou constituir-se numa poderosa vantagem competitiva para a organização;
- e) ambiente político-legal: é composto por leis, agências do governo e grupos de pressão que influenciam e restringem as ações desenvolvidas pela empresa;

f) ambiente sócio-cultural: analisar a influência que as crenças, valores e normas de uma sociedade podem ter sobre o comportamento dos indivíduos e conseqüentemente o impacto que pode causar para a organização.

Chiavenato (2000) compartilha da mesma opinião de Kazmi (2008) quando diz que realizar uma análise para extrair um diagnóstico da situação interna diante das dinâmicas ambientais externas possibilita a empresa entender quais seriam seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, criando assim condições para a formulação de estratégias que representem o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua.

Vale ressaltar que essa possibilidade de criar uma estratégia adequada em relação ao ambiente que a organização encontra-se, na visão de Kotler (2009) só existe quando a empresa consegue obter lucro ao atender as necessidades dos consumidores de um determinado segmento.

Por isso, é importante que a empresa entenda o seu mercado e verifique se há a possibilidade de segmentá-lo, uma vez que por meio desta segmentação, aumentará a previsão de alvo da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Para Campomar e Ikeda (2006) a segmentação de mercado permite que as organizações compreendam melhor o seu público-alvo, identificando assim quais são os grupos de consumidores que a organização tem condições de atender, levando em consideração suas necessidades, características e exigências.

Porém, na visão de Cobra (1990) segmentar o mercado é um dos grandes desafios, pois identificar compradores com comportamentos de compras homogêneos é difícil, uma vez que o mercado é constituído de clientes individualizados em gostos e preferências.

Na visão de Campomar e Ikeda (2006) é com base na análise da situação ou ambiental que a empresa identifica e classifica as melhores oportunidades, estabelecem-se os objetivos e prazos para alcança-los. Porém Las Casas (2001) ressalta que a formulação de objetivos deve ser feita pelo planejador somente após as análises concluídas, pois assim, tornam-se mais realistas e em sintonia com o ambiente de atuação da empresa.

Na próxima etapa será abordado como formular um objetivo após realizar as análises ambientais ou situacionais citadas na etapa 2.

### **Etapa 3: Definição do objetivos, nome extraído de Pizzinato e Silva (2009) .**

De acordo com Cobra (1990), após a definição da missão, análise de cenários ambientais e da avaliação dos recursos disponíveis, é possível e imprescindível elaborar os objetivos e metas. Para Las Casas (2001) os objetivos são os resultados operacionais, financeiros ou qualquer outro que a empresa deseja atingir em um determinado período de tempo por meio de seu plano estratégico, sendo que esses objetivos podem ser quantitativos ou qualitativos. Stevens et al. (2006) ressaltam que é por meio da definição do objetivo específico que a organização terá a base para o desenvolvimento da estratégia de marketing.

Na visão de Campomar e Ikeda (2006), os objetivos estabelecem o que será alcançado pela empresa e quando os resultados serão atingidos, por isso devem ser claros, específicos, mensuráveis, realistas, desafiadores e estabelecidos em comum acordo entre a administração e os responsáveis pelo seu cumprimento. Uma vez determinados os objetivos é importante verificar quais ações serão necessárias para alcançá-los e escolher a melhor estratégia de marketing (LAS CASAS, 2001).

É nesse sentido que a etapa 4 apresentará algumas estratégias que podem ser desenvolvidas a partir do objetivo já formulado.

### **Etapa 4: Decisão das estratégias a serem utilizadas**

Na visão de Stevens et al. (2006) e McDonald (2008) a estratégia de marketing corresponde ao curso das ações de marketing que uma organização adota para alcançar os objetivos estabelecidos.

Nesse sentido, Las Casas (2001), Cobra (1990) e Stevens et al. (2006), definem alguns tipos de estratégias que podem ser elaboradas em virtude das análises realizadas e dos objetivos estabelecidos pela organização.

Las Casas (2001) acredita que o primeiro passo para que haja a criação de uma boa estratégia de marketing seria determinar os mercados-alvos, por se tratarem de grupos de consumidores específicos que a empresa tem interesse em atingir. O autor sugere alguns tipos de estratégias:

- a) estratégia segundo a posição no mercado: onde se considera a posição da organização em relação às demais dentro do mercado em que atua;

- b) estratégia segundo a segmentação geográfica: observa-se o local de atuação da empresa;
- c) estratégia de tempo: relaciona-se com o tempo em que será implementada a estratégia;
- d) estratégias pró-ativas e retroativas: seria uma linha de ação arquitetada antes ou depois que as mudanças aconteçam;
- e) estratégia segundo a relação produto/mercado: observa-se a relação que um determinado produto possui para um mercado específico.

Na visão de Cobra (1990) é possível criar uma estratégia de marketing levando em consideração o ciclo de vida do produto (nascimento, crescimento, maturidade e declínio), uma vez que o sucesso de qualquer organização depende da adequação de seus produtos a satisfação das necessidades do mercado e da capacidade de gerencia-los. O autor sugere a formulação das seguintes estratégias:

- a) estratégia promocional: todos os elementos do composto promocional são importantes ferramentas estratégicas em cada uma das fases do ciclo de vida do produto;
- b) estratégia de distribuição: adequação das vias ou chamados canais de distribuição para que o consumidor possa adquirir o produto quando necessário;
- c) estratégia de preço: adequação do preço a ser comercializado o produto respeitando o seu ciclo de vida;
- d) estratégia de planejamento do produto: adaptar ou desenvolver o produto de acordo com as necessidades do mercado consumidor.

Já Stevens et al. (2006) sugerem três alternativas de estratégias de marketing, sendo elas:

- a) estratégia orientada para o mercado/produto: quando a empresa se direciona aos mercados que pretendem atingir, segmentando ou não o mercado;
- b) estratégia de marketing competitivo: quando a empresa determina qual posicionamento adotará no mercado selecionado, podendo ser: - líder de mercado, - desafiador de mercado, - seguidor de mercado ou - criador de novos nichos de mercado;

c) estratégia de posicionamento: refere-se á posição do produto ou da empresa que será adotado em relação à concorrência.

Uma vez desenvolvida e selecionada a melhor estratégia de marketing a ser utilizada para que a organização alcance o objetivo estipulado, a próxima etapa, segundo os autores utilizados nesta dissertação, seria criar Programas de Implementação, o que será abordado na etapa 5.

### **Etapa 5: Programas de implementação**

Segundo Las Casas (2001) o programa de implementação representa uma série de cronogramas de atividades da organização, sendo um detalhamento do que se deve fazer, quando e como para que as estratégias estabelecidas alcancem os objetivos propostos pela empresa.

O sucesso da implementação depende além dos objetivos exequíveis e da estratégia bem elaborada, de programas consistentes e com uma boa metodologia, sendo importante lembrar que é preciso orientar e supervisionar as pessoas que serão envolvidas e responsáveis pela implementação (COBRA, 1990).

Na visão de Kotler (2000), a implementação assegura que as ações de marketing desenvolvidas sejam executadas com a finalidade de realizarem os objetivos estabelecidos pela organização, sendo que a estratégia e a implementação estão relacionadas no sentido de que uma decisão estratégica implica nas atribuições táticas de implementação.

Uma vez definido pela organização qual será o programa a ser utilizado para que seja viável implementar a estratégia de marketing selecionada, na visão de Las Casas (2001), Cobra (1990), Campomar e Ikeda (2006) o próximo passo seria a mensuração de resultados e controle do que foi implementado. Esse assunto será exposto na etapa 6.

### **Etapa 6: Mensuração de resultados e controle**

De acordo com os autores pesquisados nesta dissertação, a última etapa a ser realizada do planejamento estratégico de marketing corresponde à mensuração dos resultados e o controle.

O sistema de controle e avaliação é uma etapa que permite ao planejador monitorar o resultado de seu esforço, servindo como parâmetro para avaliação e retomada de rumo quando ocorrem desvios (LAS CASAS, 2001).

Para Cobra (1990) é importante não só controlar a execução e cobrança de resultados, mas também gerenciar a atualização das informações de mercado, uma vez que as mutações ambientais ocorrem constantemente.

Na visão de Campomar e Ikeda (2006) quanto ao controle à empresa deve estabelecer períodos de revisão e medidas para avaliação, assim, quando o desempenho estiver abaixo do esperado a organização deve revisar seus objetivos, estratégias, criando ações para corrigir a situação.

Com base nas informações extraídas dos autores expostos nos Quadros 6 e 7 e descritas nas etapas de 1 a 6, foi possível desenvolver o Quadro 8 como uma proposta das etapas do planejamento estratégico de marketing a ser utilizada como embasamento para aplicação da pesquisa realizada na empresa Paulimaq Indústria e Comércio de Etiquetas Ltda, foco de estudo desta dissertação.

**Quadro 9: Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing e Atividades Inerentes a Cada uma.**

<b>Etapa 1</b>	<p><b>Definição da missão e visão organizacional:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Linha de conduta econômica e com compromisso social.</li> </ul>
<b>Etapa 2</b>	<p><b>Análise ambiente externo que compreende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente demográfico, Ambiente político-legal;</li> <li>• Ambiente econômico, Ambiente sócio-cultural;</li> <li>• Ambiente natural, Ambiente tecnológico.</li> </ul> <p><b>Análise ambiente interno que compreende:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente;</li> <li>• Concorrência;</li> <li>• Áreas da empresa.</li> </ul> <p><b>Análise das oportunidades e ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiridas pelas informações das análises internas e externas;</li> <li>• Análise SWOT.</li> </ul>
<b>Etapa 3</b>	<p><b>Definição dos objetivos que devem ser:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fácil entendimento;</li> <li>• Alcançável;</li> <li>• Quantitativos ou qualitativos;</li> <li>• Mensurável.</li> </ul>
<b>Etapa 4</b>	<p><b>Decidir sobre a estratégia de marketing e a utilização do composto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço;</li> <li>• Produto;</li> <li>• Promoção;</li> <li>• Ponto de venda.</li> </ul>
<b>Etapa 5</b>	<p><b>Programas de implementação e criação de cronogramas.</b></p>
<b>Etapa 6</b>	<p><b>Mensuração e controle de resultados.</b></p>

Fonte: Elaboração Própria a Partir da Revisão Bibliográfica.

No quadro acima é possível visualizar, considerando os autores pesquisados, as atividades inerentes a cada etapa do planejamento estratégico de marketing, sem que haja uma separação entre o que é marketing utilizado em nível estratégico. Para explorar a visão de Toaldo e Luce (2011) acerca do que é estratégia e marketing, foi elaborado o Quadro 10, permitindo assim, além de identificar quais etapas do planejamento estratégico de marketing

podem ser utilizadas pela empresa, considerando seu ciclo de vida organizacional, separar o que a organização utiliza como sendo estratégia e como marketing.

**Quadro 10: Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing, separando a estratégia do marketing.**

<b>Etapa 1</b>	<b>Definição da missão e visão organizacional:</b> Linha de conduta econômica e com compromisso social.
<b>Nível Corporativo</b>	<b>Estratégia:</b> Definição do Negócio <b>Marketing:</b> Busca Atratividade de Mercado, Cria Proposta de Valor para a Empresa.
<b>Etapa 2</b>	<b>Análise ambiente externo que compreende:</b> Ambiente demográfico, Ambiente politico-legal; Ambiente econômico, Ambiente sócio-cultural; Ambiente natural, Ambiente tecnológico.  <b>Análise ambiente interno que compreende:</b> Cliente; Concorrência; Áreas da empresa.  <b>Análise das oportunidades e ameaças</b> Adquiridas pelas informações das análises internas e externas; Análise SWOT.
<b>Nível Estratégico</b>	<b>Estratégia:</b> Como competir no Mercado, Quais análises serão utilizadas. <b>Marketing:</b> Identificar os segmentos de Mercado, Escolher mercado alvo e posicionamento.
<b>Etapa 3</b>	Definição dos objetivos
<b>Etapa 4</b>	Decidir sobre a estratégia de marketing e a utilização do composto
<b>Nível Tático ou Operacional</b>	<b>Estratégia:</b> Como será implementada a estratégia selecionada, <b>Marketing:</b> Identificar os segmentos de Mercado, Desenvolvimento do Composto de Marketing.
<b>Etapa 5</b>	<b>Programas de implementação e criação de cronogramas.</b>
<b>Etapa 6</b>	<b>Mensuração e controle de resultados.</b>

Fonte: Elaboração Própria.

Após a contextualização sobre as etapas do planejamento em nível estratégico orientado ao marketing, será abordado no próximo tópico o assunto plano de marketing, levando ao entendimento do que o compõe e a sua importância para a organização.

## 2.4 Plano de Marketing: Bases do Planejamento Estratégico de Marketing.

O plano de marketing é o documento síntese do planejamento de marketing que compreende um processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais, possuindo como foco central a satisfação do consumidor. Esse plano procura responder as necessidades do consumidor e conseqüentemente gera resultados positivos para a empresa e sociedade (AMBRÓSIO; SIQUEIRA, 2002).

Churchill (2003) diz que um plano de marketing bem feito ajuda os membros do departamento de marketing a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados, além de tirar o melhor proveito das oportunidades que o mercado oferece.

O plano de marketing representa toda a estratégia de marketing detalhada em programas de ação, recurso e indicadores de desempenhos a serem alcançados, por isso ele precisa ser apresentado de forma clara, objetiva, focada, realista e em concordância com outros aspectos da organização (COBRA, 1990).

Para Las Casas (2001) o plano de marketing é composto por vários subplanos que compreendem: a) atividades de propaganda, b) vendas pessoal, c) promoção de vendas e d) os respectivos planos para alcançar os objetivos de marketing.

Rezende (2008) acredita que os planos de ação das estratégias estabelecidas devem ser formalizados com atividades para toda a equipe multidisciplinar envolvida definindo: ação ou atividade a serem realizadas, período ou tempo para sua realização e os recursos necessários para realizar essas ações.

O plano de marketing é usado para concretizar a criatividade, a imaginação e inovação, sendo necessário pensar nos detalhes de atividades a serem desenvolvidas para que o mesmo ajude na melhoria do desempenho futuro da organização. Elaborar planos de marketing contrapõe-se ao imprevisto, situação que pode prejudicar o andamento dos negócios (LAS CASAS, 2001).

Neste sentido, Westwood (1996) destaca que o plano de marketing é um dos produtos mais importantes do processo de planejamento de marketing, uma vez que apresenta os principais enfoques relacionados ao mercado pretendido pela empresa e as estratégias que devem ser adotadas no sentido de otimizar o desempenho organizacional.

Para Muñoz (2008) dificilmente consegue-se produzir um plano de marketing sem saber o caminho que a empresa pretende percorrer, pois o plano é uma ferramenta de gestão para determinar metodologias visando atingir o objetivo da empresa. De acordo com Kotler

(2009), o plano de marketing funciona em dois níveis, sendo eles: a) estratégico que estabelece os objetivos gerais e as estratégias de marketing com base em uma análise da situação e das oportunidades de mercado atuais, e b) tático que delinea táticas específicas de marketing para todo o composto mercadológico.

Na visão de Stevens et al. (2006) não existe uma diferença entre um plano estratégico de marketing e o plano de marketing, pois ambos abrangem tópicos em comuns como análises, objetivos e estratégias; mas ressalva que o plano de marketing concentra as decisões mais táticas que compõem a estratégia.

Neste sentido, na visão de Ambrósio e Siqueira (2002), Muñoz (2008), Kotler (2009), Churchill (2003) e Stevens et al. (2006) esse documento operacional com base no planejamento estratégico de marketing, denominado plano de marketing ou plano estratégico de marketing, uma vez bem elaborado permite estabelecer objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa, que para Las Casas (2001) deve estar em perfeita sintonia com os objetivos que foram estabelecidos pela alta administração e com o que a empresa está pretendendo atingir no longo prazo.

No tópico seguinte será abordada a metodologia utilizada para a realização deste trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Nos capítulos anteriores foram apresentadas as questões relacionadas ao planejamento estratégico de marketing, gestão familiar e ciclo de vida organizacional. Após a revisão da literatura, para contribuir e aprimorar o conhecimento propõe-se a realização de um estudo de caso.

Para apresentar os elementos metodológicos do estudo de caso sugerido é preciso relembrar o objetivo geral desta dissertação que é: identificar quais etapas do planejamento estratégico de marketing são utilizadas em uma empresa com gestão familiar de médio porte, considerando seu ciclo de vida organizacional.

Este capítulo é dedicado à forma de desenvolvimento da pesquisa, expondo o instrumento de coleta de dados, procedimentos utilizados e o método de análise empregado.

#### **3.1 Tipologia de Pesquisa**

Segundo Gil (2002) o desenvolvimento de uma pesquisa é baseado nos conhecimentos já existentes acerca do assunto e na utilização cuidadosa de métodos, técnicas, dentre outros procedimentos científicos coerentes com o objeto de estudo em questão, e com os objetivos a serem alcançados.

A pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico que permite descobrir novos fatos ou dados, soluções ou leis, em qualquer área do conhecimento (RAMPAZZO, 2005, p.49). Quando se quer desenvolver uma investigação, torna-se indispensável determinar o tipo de pesquisa a ser seguido e para Gressler (2004), isso depende dos objetivos do estudo e da natureza do problema.

Para a realização do presente trabalho, utilizou-se uma pesquisa exploratória sobre a literatura envolvendo o tema proposto na dissertação e um estudo de caso de caráter exploratório qualitativo com uma análise de conteúdo.

A pesquisa exploratória da literatura foi realizada por meio da investigação em de teses, dissertações, artigos, livros, jornais, revistas e sites na internet para desenvolver e suportar os objetivos nomeados nessa dissertação. O estudo de caso foi efetivado junto à

empresa com gestão familiar Paulimaq Indústria e Comércio de Etiquetas Ltda e utilizou-se da entrevista em profundidade aplicada a 4 pessoas chaves do departamento de marketing da organização, considerando as fases de seu ciclo de vida. Os entrevistados gerenciaram a divisão de marketing em uma das fases: a) nascimento, b) crescimento, c) maturidade, d) renovação e d) declínio, sendo que dois dos entrevistados trabalharam em mais de uma fase do ciclo de vida organizacional da Paulimaq.

No intuito de compreender a natureza das pesquisas utilizadas no trabalho proposto é importante conhecer a visão dos autores. Segundo Malhotra (2004) a pesquisa exploratória é uma etapa inicial na estrutura geral da concepção da pesquisa, sendo que o principal objetivo é ajudar a compreender o problema enfrentado pelo pesquisador. Para Reis (2008) é o primeiro passo de qualquer pesquisa e pode ser feita por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas e da análise de exemplos sobre o tema estudado.

Importante ressaltar que a dissertação proposta também pode ser enquadrada como uma pesquisa de abordagem qualitativa, cujo objetivo de acordo com Malhotra (2004) é explorar um ambiente ou uma situação com o intuito de prover critérios e compreensão.

Para Reis (2008) a pesquisa qualitativa tem como objetivo interpretar e dar significados aos fenômenos analisados e seus resultados não são traduzidos em números, unidades de medidas ou categorias homogêneas de um problema.

Nesse sentido, na visão dos autores utilizados nesse tópico, a pesquisa deve descobrir novos fatos a cerca do assunto a ser pesquisado, explorando o conhecimento já existente e permitindo assim que o pesquisador interprete os dados obtidos contribuindo com novas informações e descobertas sobre o tema para a área do conhecimento sugerida. Sendo assim, o próximo tópico abordará o instrumento de coleta de dados utilizado para responder a pergunta norteadora da dissertação proposta.

### **3.2 Instrumento de Coleta de Dados**

O instrumento adotado para coleta de dados será a aplicação de uma entrevista em profundidade, utilizando-se como parâmetro um roteiro elaborado pela autora (vide Apêndice A), permitindo assim, que o entrevistador aborde com os entrevistados os conceitos relevantes para responder a pergunta norteadora e proposta nesta dissertação.

De acordo com Veiga e Gondim (2001) a entrevista em profundidade tem um caráter subjetivo, sendo necessário que toda interpretação leve em consideração a perspectiva da pessoa analisada, neste aspecto as entrevistas em profundidade apresentam-se como mais pertinentes. Malhotra (2004) ressalta que esse tipo de entrevista é aplicado a um único respondente, sendo direto e pessoal, onde se pretende descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre o tópico proposto.

De acordo com o pensamento dos autores Veiga e Gondim (2001) e Malhotra (2004), é possível entender que uma entrevista em profundidade busca compreender informações do entrevistado sobre um determinado assunto.

Nesse sentido, Malhotra (2004) ressalta a importância do papel do entrevistador como sendo decisivo para o sucesso da entrevista em profundidade, destacando que o mesmo deve: a) evitar parecer superior, deixando o entrevistado a vontade, b) ser imparcial e objetivo, c) formular perguntas de maneira informativa, 4) não aceitar respostas lacônicas e d) estudar o entrevistado.

Para Webb (2005), geralmente o entrevistador começa com uma pergunta genérica, e a seguir, incentiva o respondente a falar abertamente de suas relações com o tema abordado, sendo que o rumo subsequente da entrevista é determinado pela resposta inicial, pelas explorações do entrevistador para aprofundar a pesquisa e pelas respostas do entrevistado.

Virgillito (2010) observa que ao preparar um roteiro de pesquisa cabe ao entrevistador ter o cuidado de colocar as perguntas em uma sequência lógica, porém proporcionando aos entrevistados uma flexibilidade para responderem fora da sequência estabelecida.

De acordo com Veiga e Gondim (2001) *apud* Lane (1962), uma das vantagens das entrevistas em profundidade é que elas são discursivas, permitindo a cada entrevistado demonstrar sua linha de argumentação de modo que o entrevistador possa inferir as associações que faz em seus pensamentos oferecendo, inclusive, oportunidades para extensivas sondagens de opiniões, atitudes e valores dos participantes.

Mas segundo Malhotra (2004) apesar da entrevista em profundidade resultar em uma livre troca de informações, apresenta como desvantagem o fato de ser difícil de interpretar os dados obtidos e o número de entrevistas sempre será pequeno.

Para o estudo em questão, foram realizadas entrevistas em profundidade com todas as pessoas que gerenciaram o departamento de marketing da empresa Paulimaq

Indústria e Comércio de Etiquetas Ltda. A primeira entrevista foi realizada com o fundador da organização, pois o mesmo era quem tomava todas as decisões relacionadas a questões de marketing. As demais entrevistas foram com os funcionários designados pelo instituidor para exercer a função de gerenciar o setor.

O objetivo das entrevistas era identificar quais etapas do planejamento estratégico de marketing foram utilizadas em cada fase do ciclo de vida organizacional da Paulimaq Indústria e Comércio de Etiquetas Ltda.

As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio de uma leitura crítica, relatando os principais pontos encontrados em cada fase do ciclo de vida organizacional. O método utilizado para a análise e interpretação de dados, bem como o procedimento de coleta das informações serão expostos nos tópicos seguintes.

### **3.3 Procedimento de Coleta de Dados**

Para atingir o objetivo proposto, o trabalho utilizou-se de dados provenientes de pesquisa bibliográfica e da entrevista em profundidade aplicados às pessoas-chaves do departamento de marketing, levando em consideração cada fase do ciclo de vida organizacional da empresa Paulimaq Indústria e Comércio de Etiquetas Ltda.

É importante ressaltar que a autora desta dissertação gerenciou o departamento de marketing em duas das fases do ciclo de vida da organização, e as informações sobre as fases gerenciadas contribuirão para o enriquecimento do trabalho.

O processo de coleta de dados ocorreu durante o mês de Agosto de 2012, e as entrevistas foram realizadas pessoalmente com cada entrevistado. Para auxiliar o entrevistador, desenvolveu-se um roteiro de entrevistas, permitindo assim, que o mesmo explorasse os conceitos relevantes acerca do tema proposto. Vale ressaltar que por se tratar de uma entrevista em profundidade, foi possível identificar oportunidades para extensivas explorações de opiniões, atitudes e valores por parte dos participantes.

A pesquisa bibliográfica referente aos conceitos relevantes e a pesquisa documental sobre a Paulimaq Indústria e Comércio de Etiquetas Ltda, permitiu identificar quais as fases do ciclo de vida organizacional para a empresa foco do estudo, bem como os períodos e as pessoas chaves de cada fase.

Sendo assim, foi possível por meio da entrevista em profundidade realizada junto aos participantes chaves e com o roteiro desenvolvido, explorar e encontrar informações importantes para responder o questionamento proposto nesta dissertação sobre o tema escolhido.

Uma vez exposto o procedimento para coleta de dados, o tópico seguinte abordará o método a ser utilizado para que seja possível analisar os dados encontrados com as entrevistas realizadas.

### 3.4 Método de Análise de Dados

A metodologia nomeada para analisar os dados obtidos com as entrevistas em profundidade foi a análise de conteúdo, sendo possível identificar quais etapas do planejamento estratégico de marketing foram utilizadas em cada fase do ciclo de vida organizacional da Paulimaq Indústria e Comércio de Etiquetas Ltda, bem como algumas características marcantes de uma gestão familiar apontadas pelos autores mencionados nesta dissertação.

Segundo Virgillito (2010) em pesquisas qualitativas é comum o uso da análise de conteúdo, uma vez que se buscam nos textos os significados que fazem sentido para os questionamentos da pesquisa. De acordo com Goulart (2006) a análise de conteúdo constitui um método formal para a análise de dados qualitativos, sendo que a realização de uma análise deste tipo pode ser resumida em três momentos:

- a) **pré-análise:** é a fase de organização onde ocorrem as escolhas dos documentos que serão submetidos às análises, formulando assim os objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação fina;

Para realizar esta fase mencionada foi feito um levantamento bibliográfico sobre os conceitos relevantes: gestão familiar, ciclo de vida organizacional e etapas do planejamento estratégico de marketing.

b) **exploração do material:** verificam-se as operações de codificação (transformação dos dados brutos), enumeração em função de regras previamente formuladas e categorizadas, mesmo que este tipo de análise não necessite incluir obrigatoriamente a categorização;

O levantamento bibliográfico mencionado permitiu organizar os dados coletados elucidando os principais pontos apontados pelos autores estudados de cada conceito relevante, possibilitando assim, que a autora desta dissertação formulasse uma visão geral acerca do tema proposto, inseridos nos Quadros 1, 6, 10 e 11, os quais foram utilizados como bases para o tratamento dos resultados sugeridos na etapa seguinte.

c) **tratamento dos resultados, inferências e interpretações:** nessa fase, o pesquisador procura tornar significativas e válidas os resultados obtidos, utilizando-se sínteses e seleção de resultados, inferências e interpretações.

Os resultados dos dados coletados foram expostos em uma forma que relaciona cada fase do ciclo de vida, as principais características e etapas do planejamento estratégico de marketing utilizadas, relacionando-as com a gestão familiar, bem como confrontando os resultados encontrados com as informações extraídas dos posicionamentos dos autores utilizados nesta dissertação.

Vale ressaltar que uma das dificuldades com a qual se depara um analista de conteúdo é o risco de realizar interpretações subjetivas, por isso é importante que haja um rigor metodológico que busque afastar o ponto de vista do pesquisador e ressaltar a perspectiva do objeto ou sujeito pesquisado (GOULART, 2006).

Importante observar que os resultados encontrados limitam-se à empresa pesquisada, não garantindo a generalização das fases e etapas do planejamento estratégico de marketing utilizadas para outras empresas com gestão familiar de médio porte.

Após exposta a metodologia o tópico seguinte apresenta a empresa utilizada como estudo de caso.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Neste capítulo será apresentada a empresa pesquisada para a realização do trabalho proposto, sua história e desenvolvimento, contextualizando as etapas de seu ciclo de vida organizacional.

### **4.1 Caracterização da Empresa Pesquisada**

A empresa pesquisada é a Paulimaq Indústria e Comércio de Etiquetas Ltda, localizada na cidade de Americana, interior de São Paulo, a qual atuou no segmento têxtil.

De acordo com Barreto (2010), a organização foi fundada pelo Sr. Paulo Luiz Nogueira, um admirador de engenharia mecânica que conseguiu seu primeiro emprego no ano de 1982 em uma confecção, sendo contratado como mecânico de manutenção de máquina de costura.

Após alguns anos trabalhando como mecânico de manutenção e conhecendo o segmento têxtil, em 1986 com a chegada de seu primeiro filho, decidiu abrir seu próprio negócio, a empresa Paulo Luiz Nogueira Mecânico de Manutenção. Neste mesmo ano, percebendo as necessidades de seus clientes pela procura para aquisição de máquinas de costura e não somente a manutenção, o fundador decidiu mudar a razão social da empresa para Paulimaq Comércio e Manutenção de Máquinas de Costura, alterando também o local do seu estabelecimento comercial, ampliando assim seu quadro de funcionários.

No ano de 1987 devido ao seu rápido crescimento, a empresa mudou-se para outro ponto comercial com 80 metros quadrados, aumentando o seu quadro de funcionários e implementando a venda de outro produto – etiquetas para marcação. Visualizando esse mercado em expansão, a empresa optou por mudar mais uma vez a razão social para Paulimaq Indústria e Comércio de Etiquetas Ltda.

Com a mudança da economia em 1990, o mercado tornou-se mais frágil e a Paulimaq enfrenta sua primeira crise; e como consequência teve que mudar-se para um local menor, diminuir seu quadro de colaboradores e repensar em outra prestação de serviços, abandonando assim o comércio de máquinas de costuras. Nos anos de 1992 e 1993, a Paulimaq decidiu tornar-se uma revenda dos produtos da marca Denninon, ficando apenas com a comercialização de etiquetas.

Em 1994 o Sr. Paulo Luiz Nogueira iniciou a produção de etiquetas com a marca Paulimaq, e utilizando a tecnologia silkscreen, conseguiu uma produção de 10.000 etiquetas/mês, a qual em pouco tempo ampliou-se para 1.000.000 etiquetas/mês. Nesse mesmo ano, ampliou seu mix de produtos com a comercialização das TAGS FC e FA.

O crescimento da empresa ocorreu de forma rápida e em 1995 foi inaugurada uma filial da Paulimaq em uma área de 140 metros quadrados, ampliando também o seu quadro de funcionários. Durante os anos de 1996 a 1999 a empresa expandiu sua linha de etiquetas comercializando para os segmentos têxtil e papelero, entre os principais produtos vendidos encontravam-se as Etiquetas de uso manual, Fast Label, Multi Uso, Desk Tag e Print Bijoux.

A empresa tornou-se conhecida no mercado por lançar produtos que atendiam as necessidades de seus consumidores, acompanhando as tendências e as novas tecnologias. Com a compra de novos maquinários a Paulimaq diversificou sua atuação de mercado com a produção de rótulos; e no ano de 2000 iniciou-se o projeto de construção de uma nova sede.

Mas foi em 2001 que a empresa atingiu sua plenitude, inaugurando sua sede própria em uma área com 5.200 metros quadrados, sendo 3.200 de área fabril e 2.000 de estacionamento e área de lazer, sendo possível desenvolver novos produtos, parcerias e outras filiais da Paulimaq como a empresa Etiq Plast Indústria e Comércio Ltda que produzia pinos plásticos e aplicadores tanto manuais como pneumáticos.

Continuando a trajetória de desenvolvimento e crescimento, no ano de 2004 foi criada outra filial chamada Photo Pro Digital Ltda, a qual comercializava produtos para foto e imagem digital. Além das mudanças relacionadas ao espaço físico, o crescimento da Paulimaq também originou modificações no quadro de colaboradores, surgindo novos cargos e a necessidade de profissionais com mais qualificação tanto técnica como de nível superior.

Com a crise mundial em 2008 e a entrada de novos concorrentes nacionais e internacionais como a China, a empresa começou a diminuir sua participação no mercado e no final de 2009 iniciou-se um período de crise, levando ao fechamento da empresa Photo Pro Digital e à venda da Paulimaq para outros investidores.

Após exposta a apresentação da empresa utilizada como estudo de caso, serão apresentadas no próximo tópico às análises, resultados e discussões referentes à pesquisa aplicada e as fases do ciclo de vida organizacional da Paulimaq.

## 5 RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados de pesquisa primeiramente, com base na apresentação da história da empresa e sua correlação com o referencial teórico, constituindo o Quadro 11, que propõe o seu enquadramento em etapas (fases) do ciclo de vida organizacional.

Em segundo lugar apresenta a análise dos dados da pesquisa aplicada as pessoas chaves do departamento de marketing da empresa Paulimaq Indústria e Comércio de Etiquetas Ltda, além de confrontá-los com a revisão bibliográfica realizada, buscando assim, identificar e analisar similaridades e diferenças referentes ao tema proposto.

### Quadro 11: Fases do Ciclo de Vida Organizacional da Empresa Paulimaq

<b>Fase 1: Nascimento (período de 1986)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação com a viabilidade do negócio, por isso houve a aquisição de novas máquinas de costura para atender a demanda;</li> <li>• O fundador decidiu mudar a razão social da empresa e estava presente em todas as decisões.</li> </ul>
<b>Fase 2: Crescimento 1 etapa (período de 1987 a 1990)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do número de funcionários e o local físico da empresa;</li> <li>• A empresa começa a perceber novos mercados que pode atuar.</li> </ul> <p>Importante ressaltar que durante a fase de crescimento a empresa enfrentou sua primeira crise no ano de 1990, diminuindo o seu quadro de funcionários e mudando-se para um local menor.</p>
<b>Fase 2: Crescimento 2 etapa (período de 1992 a 1996)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscou por novas tecnologias;</li> <li>• Aumentou da produção de etiquetas e ampliou o quadro de funcionários;</li> <li>• Aumentou o mix de produto nos diversos segmentos.</li> </ul>
<b>Fase 3: Maturidade (período de 1996 a 2004)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abriu filial da empresa e inaugurou em 2001 uma nova sede;</li> <li>• Lançamento de novos produtos;</li> <li>• Inaugurou em 2004 outra empresa voltada para o segmento de mídia digital.</li> </ul>
<b>Fase 4: Renovação (período de 2004 a 2008)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscava-se o equilíbrio entre as filiais;</li> <li>• Procurou estruturar as empresas para ser uma organização mais forte.</li> </ul>
<b>Fase 5: Declínio (período de 2008 a 2010)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise de 2008 permitiu a entrada de novos concorrentes nacionais e internacionais;</li> <li>• Fechou-se a filial Photo Pro Digital;</li> <li>• A organização começou a perder o foco e não conseguia atingir seus objetivos;</li> <li>• Venda da empresa Paulimaq.</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria a Partir da Revisão Bibliográfica.

Por meio da exploração do material da empresa objeto de estudo e da realização das entrevistas em profundidade, foi possível observar em qual fase os entrevistados gerenciaram o departamento de marketing durante o ciclo de vida da Paulimaq, sendo:

- a) fase do Nascimento: entrevistado 1;
- b) fase do Crescimento (parte 1): entrevistado 2 e (parte 2) entrevistado 3;

Vale lembrar que a empresa teve duas fases de crescimento e cada uma foi gerenciada por uma pessoa.

- c) fase da Maturidade: entrevistado 2,
- d) fase da Renovação: entrevistado 4;
- e) fase de Declínio: entrevistado 4.

Em cada fase, buscou-se observar quais etapas do planejamento estratégico de marketing foram utilizadas pela empresa. Abaixo alguns trechos das entrevistas:

“Minha maior preocupação era entender o que o cliente queria para que pudesse oferecer o produto certo, com qualidade e assim superar as expectativas, fazendo com que comprasse cada vez mais da Paulimaq. Foi conversando com meu cliente que pude crescer, pois passei a entender que deveria criar e vender soluções” (ENTREVISTADO 1).

“Quando comecei a perceber que desenvolvia produtos que os clientes realmente queriam, passei a me preocupar em como distribuir esses produtos, foi então que decidi trabalhar com revendas em todo o Brasil, com preços diferentes para cada região e fazer com que o vendedor da Paulimaq fosse visto pelo cliente como um parceiro” (ENTREVISTADO 1).

Foi possível compreender que o entrevistado 1 que gerenciou o departamento de marketing na fase de nascimento, utilizou-se das seguintes etapas do planejamento estratégico de marketing.

### **Fase 1: Nascimento (período de 1986)**

- Etapa 2: Análise Ambiental
  - Ambiente Interno (cliente)

- Etapa 4: Decidir sobre a estratégia de marketing e a utilização do composto
  - Desenvolvimento do composto de marketing (nível tático ou operacional).

Nas entrevistas concedidas pelos entrevistados 2 e 3, que correspondem às fases de crescimento, além das etapas utilizadas é possível perceber o uso do marketing em nível estratégico e tático.

“O departamento de marketing na época que trabalhei na Paulimaq era visto mais como um departamento de criação, pois todas as embalagens dos produtos eram desenvolvidas internamente, havia uma preocupação por parte do fundador da empresa em desenvolver uma embalagem que o cliente pudesse entender e também chamar a atenção dele no ponto de venda” (ENTREVISTADO 2).

“O fundador (diretor da empresa) era uma pessoa muito empreendedora, buscava entender o cliente e as vendas, visando desenvolver novos produtos e até mesmo novos mercados, mas acredito, pelo fato da Paulimaq ser uma empresa nova, na época que trabalhei, a ideia era continuar com o que já estava dando certo, prova disso, eram os relatórios de vendas que mostravam um crescimento” (ENTREVISTADO 2).

“Como a empresa crescia de forma rápida, precisávamos entender, não só nossos clientes, mas também como eram nossos concorrentes, o quanto o segmento têxtil crescia e descobrir novas formas de expor nossos produtos, foi aí que a Paulimaq desenvolveu ferramentas para máquinas de impressão flexográficas e off-set” (ENTREVISTADO 3).

“Realizava pesquisas para identificar novos mercados, como desenvolver os produtos e continuar com o posicionamento da Paulimaq que era a liderança em qualidade, o desafio na época que trabalhei foi grande, pois ao mesmo tempo que a empresa crescia e conquistava novos clientes e mercado, o fundador não permitia o desenvolvimento do departamento de marketing” (ENTREVISTADO 3).

A empresa Paulimaq, conforme verificado anteriormente no item 4.1 desta dissertação, teve duas fases de crescimento, portanto as etapas do planejamento estratégico de marketing utilizadas foram divididas por períodos.

### **Fase 2: Crescimento 1 etapa (período de 1987 a 1990)**

- Etapa 2: Análise Ambiental
  - Ambiente Interno (cliente)

- Etapa 4: Decidir sobre a estratégia de marketing e a utilização do composto.
  - Desenvolvimento do composto de marketing (nível tático ou operacional).
  
- Etapa 6: Mensuração e controle dos resultados.
  - Relatórios de vendas.

### **Fase 2: Crescimento 2 etapa (período de 1992 a 1996)**

- Etapa 2: Análise Ambiental
  - Ambiente Interno (cliente)
  - Ambiente Interno (concorrência)
  - Ambiente Interno (áreas funcionais da empresa)
  - Ambiente Externo (economia)
  - Ambiente Externo (tecnologia)
  
- Etapa 4: Decidir sobre a estratégia de marketing e a utilização do composto.
  - Identifica novos segmentos de mercado (nível estratégico)
  - Pensa-se em como competir nos mercados novos (nível estratégico)
  - Desenvolvimento do composto de marketing (nível tático ou operacional)
  
- Etapa 6: Mensuração e controle dos resultados.
  - Relatórios de vendas.

O entrevistado 2 também gerenciou o departamento de marketing na fase de maturidade, abaixo trechos extraídos da entrevista em profundidade que permite uma melhor compreensão deste período do ciclo de vida organizacional e das etapas do planejamento de marketing utilizadas.

“Como a Paulimaq na época era uma empresa de pequeno porte mais caminhando para ser de médio porte, com vendas em todo o Brasil, percebemos a necessidade de novos meios de comunicação porque passamos a atender novos mercados além do têxtil, então como estratégia, desenvolvíamos novos produtos e divulgávamos em feiras dos segmentos atendidos pela empresa” (ENTREVISTADO 2).

“A Paulimaq sempre se preocupou em atender o cliente com qualidade, éramos conhecidos por sempre lançarmos novos produtos, a ideia era de oferecermos a solução certa para nossos clientes, e com o crescimento da empresa, precisamos entender mais nossos concorrentes, a economia, as legislações que envolviam o segmento texto para etiquetas de composição e principalmente a tecnologia, pois no início era utilizada impressora matricial para impressão das etiquetas, depois veio a laser, não de forma rápida, mas estávamos preparados para as mudanças” (ENTREVISTADO 2).

### **Fase 3: Maturidade (período de 1996 a 2004)**

- Etapa 2: Análise Ambiental
  - Ambiente Interno (cliente)
  - Ambiente Interno (concorrência)
  - Ambiente Interno (áreas funcionais da empresa)
  - Ambiente Externo (economia)
  - Ambiente Externo (tecnologia)
  - Ambiente Externo (político-legal)
  
- Etapa 4: Decidir sobre a estratégia de marketing e a utilização do composto.
  - Identifica novos segmentos de mercado (nível estratégico)
  - Pensa-se em como competir nos mercados novos (nível estratégico)
  - Desenvolvimento do composto de marketing (nível tático ou operacional)
  
- Etapa 5: Programas de implementação e criação de cronogramas.
  - Participação em Feiras
  - Campanhas de Incentivos a vendas
  
- Etapa 6: Mensuração e controle dos resultados.
  - Relatórios de vendas.

Por fim, a entrevista concedida pelo entrevistado 4 permite a compreensão das etapas do planejamento de marketing que foram utilizadas nos dois últimos ciclos de vida da empresa, sendo eles a renovação e o declínio. Abaixo trechos da entrevista:

“Na época que gerei o departamento de marketing, a Paulimaq possuía outras filias, cada uma atendia um segmento, porém o posicionamento era comum a todos, a preocupação era em oferecer produto com qualidade, sugerindo uma solução completa, pois o produto fabricado por uma empresa filial complementava o da outra filial. Com isso apareceu à necessidade de entender melhor o mercado e fortalecer parcerias com fornecedores, surgindo assim campanhas de incentivos a vendas e a realização de uma pesquisa de mercado para regiões como: Paraná, Londrina, Cianorte, Maringá, Fortaleza e Santa Catarina” (ENTREVISTADO 4).

“Todas as informações adquiridas com as pesquisas, campanhas e feiras, eram armazenadas em um S.I.M, o qual utilizávamos para tomar decisões, além de mensurar os resultados da empresa e dos segmentos, uma vez que os objetivos traçados pela diretoria partiam também dessas informações e das análises ambientais” (ENTREVISTADO 4).

“A Paulimaq por ser uma empresa que sempre lançava novos produtos, investia muito em tecnologia e não estava preparada economicamente para a crise que aconteceu em 2008 e tampouco para a entrada dos produtos chineses no mercado brasileiro, com isso muitas das ações de marketing realizadas, passaram a não ser prioridade” (ENTREVISTADO 4).

“O departamento de marketing procurou fornecer informações para tomadas de decisão no momento de crise, continuou as análises de micro e macroambientes e com as estratégias que já funcionaram no passado, porém faltavam recursos financeiros para naquele momento fazer um reposicionamento que a marca precisava no mercado” (ENTREVISTADO 4).

#### **Fase 4: Renovação (período de 2004 a 2008)**

- Etapa 2: Análise Ambiental
  - Ambiente Interno (cliente)
  - Ambiente Interno (concorrência)
  - Ambiente Interno (áreas funcionais da empresa)
  - Ambiente Externo (economia)
  - Ambiente Externo (tecnologia)

- Ambiente Externo (político-legal)
  - Análise Swot
  
- Etapa 3: Definição dos Objetivos
  - Quantitativos
  
- Etapa 4: Decidir sobre a estratégia de marketing e a utilização do composto.
  - Identifica novos segmentos de mercado (nível estratégico)
  - Pensa-se em como competir nos mercados novos (nível estratégico)
  - Desenvolvimento do composto de marketing (nível tático ou operacional)
  
- Etapa 5: Programas de implementação e criação de cronogramas.
  - Participação em Feiras
  - Campanhas de Incentivos a vendas
  - Pesquisa de mercado
  - Pesquisa de marketing
  
- Etapa 6: Mensuração e controle dos resultados.
  - Relatórios de vendas
  - Sistema de Informação de Marketing.

### **Fase 5: Declínio (período de 2008 a 2010)**

- Etapa 2: Análise Ambiental
  - Ambiente Interno (cliente)
  - Ambiente Interno (concorrência)
  - Ambiente Interno (áreas funcionais da empresa)
  - Ambiente Externo (economia)
  - Ambiente Externo (tecnologia)
  - Ambiente Externo (político-legal)
  - Ambiente Externo (sócio-cultural)
  - Ambiente Externo (demográfico)
  - Análise Swot

- Etapa 3: Definição dos Objetivos
  - Quantitativos
  - Qualitativos
  
- Etapa 4: Decidir sobre a estratégia de marketing e a utilização do composto.
  - Identifica novos segmentos de mercado (nível estratégico);
  - Pensa-se em como competir nos mercados novos (nível estratégico);
  - Desenvolvimento do composto de marketing (nível tático ou operacional).
  
- Etapa 5: Programas de implementação e criação de cronogramas.
  - Participação em Feiras
  - Campanhas de Incentivos a vendas
  - Endomarketing
  - Pesquisa de mercado
  - Pesquisa de marketing
  
- Etapa 6: Mensuração e controle dos resultados.
  - Relatórios de vendas.
  - Sistema de Informação de Marketing.

Com base no que foi exposto, pode-se observar que a etapa 2 (análise ambiental) e a etapa 4 (estratégias e composto de marketing) encontram-se presentes em todas as fases. Vale ressaltar que na fase 1 a análise ambiental era feita contemplando somente o cliente (microambiente) e a etapa 4 utilizava o marketing tático ou operacional, sendo que, a partir da fase de crescimento (parte 2) é que a análise ambiental tem elementos do micro e macroambientes de marketing, e a etapa 4 passa a ser empregada no nível estratégico, além do tático ou operacional.

É na fase da maturidade que a empresa utiliza uma análise mais abrangente do micro e macroambientes, possibilitando assim, a realização de uma análise *Swot* na fase de renovação. Nos estágios de renovação e declínio a Paulimaq emprega praticamente todas as etapas do planejamento estratégico de marketing apontadas nessa dissertação.

No Quadro 12 é possível visualizar todas as etapas utilizadas do planejamento estratégico de marketing pela empresa Paulimaq, considerando seu ciclo de vida organizacional.

**Quadro 12: Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing utilizadas em cada estágio do CVO da Paulimaq**

Fase 1: Nascimento	Fase 2: Crescimento 1	Fase 2: Crescimento 2	Fase 3: Maturidade	Fase 4: Renovação	Fase 5: Declínio
Etapa 2	Etapa 2	Etapa 2	Etapa 2	Etapa 2	Etapa 2
Etapa 4	Etapa 4	Etapa 4	Etapa 4	Etapa 3	Etapa 3
	Etapa 6	Etapa 6	Etapa 5	Etapa 4	Etapa 4
			Etapa 6	Etapa 5	Etapa 5
				Etapa 6	Etapa 6

Fonte: Elaboração Própria a Partir da Revisão Bibliográfica.

Um ponto observado no Quadro 12 é que as etapas utilizadas do planejamento estratégico de marketing diferem se até a fase de renovação, sendo que na mudança de um estágio para outro, a empresa possui uma etapa nova e diferente da fase anterior.

Vale ressaltar que, embora nos dois últimos estágios as etapas do planejamento estratégico de marketing não se diferem, são feitas ações diferentes nas etapas realizadas, por exemplo, na etapa 2 passa-se a fazer análise sócio-cultural e demográfica, na etapa 3 já existem formulações de objetivos tanto quantitativos como qualitativos e por fim na etapa 5, a organização faz uso do endomarketing.

Como a dissertação proposta procura elucidar a utilização do planejamento de marketing em nível estratégico, a entrevista em profundidade buscou investigar o entendimento por parte dos entrevistados sobre o que seria estratégia e marketing, visando compreender se realmente houve a utilização do marketing em nível estratégico na elaboração das etapas do planejamento, abaixo alguns trechos, vale ressaltar que o entrevistado 4 se absteve da opinião porque é a autora desta dissertação.

“Estratégia está ligado ao comercial, as tomadas de decisões e o marketing refere-se a comunicação, ao visual, a identidade do produto, ou seja, em como fazer para chamar a atenção do cliente” (ENTREVISTADO 1).

“Acredito que estratégia nada mais é que traçar planos para atingir objetivos, sejam eles, políticos, sociais, econômicos, mercadológicos, entre outros, e o marketing é usado para determinar se algum produto ou serviço alcançará algum tipo de mercado e passar por um processo de análise de afinidade por estes” (ENTREVISTADO 2).

“Para mim estratégia seria o meio e os veículos analisados minuciosamente de maneira que os produtos tenha uma boa penetração no mercado, e marketing é a análise de mercado para saber como está o cenário para selecionar a melhor estratégia” (ENTREVISTADO 3).

Com base nos trechos das entrevistas acima, e considerando a visão de Toaldo e Luce (2011), é possível compreender que a Paulimaq apoiou-se no referencial de marketing em nível estratégico, mesmo que no caso do entrevistado 1 o entendimento do que realmente é estratégia e marketing não esteja totalmente correto, considerando a visão dos autores utilizados nesta dissertação sobre o tema abordado.

A empresa utiliza-se da estratégia quando define qual será seu negócio, mesmo que não determine sua missão por meio de um documento formal, além de decidir como competir no mercado escolhido, uma vez que há análises de micro e macroambientes. O papel do marketing para atingir esse nível estratégico é percebido quando há uma busca para entender as necessidades dos consumidores e desenvolver produtos que as supram, além de identificar novos mercados.

Outra questão observada na entrevista em profundidade foi verificar em qual fase do ciclo de vida organizacional da empresa foco de estudo, o fundador participou ativamente nas tomadas de decisões, confrontando com o que a revisão bibliográfica aponta. Seguem abaixo alguns trechos das entrevistas.

“No início da empresa nunca quis ter mais de 20 funcionários, pois acreditava que a amizade, o relacionamento era importante, gostava de trata-los como parte da minha família, de incentivá-los e ensiná-los como vender os produtos e tratar os clientes, por isso fazia questão de acompanhar todos os setores, inclusive o desenvolvimento de embalagens e amostras de produtos enviadas aos clientes”(ENTREVISTADO 1).

“Desenvolvi toda a identidade visual junto com o fundador, embora tivesse liberdade e autoridade para criar, a decisão final era sempre dele e muitas vezes desenvolvia embalagens que não colocaria no mercado, pois ia contra tudo que havia visto na universidade” (ENTREVISTADO 2).

“Não tinha muita liberdade de trabalhar como gostaria, pois o fundador direcionava o que era para ser feito, até como deveria ser escrita as informações das embalagens, e como não tinha muito conhecimento de marketing, isso me instigou a fazer uma faculdade de propaganda e marketing, pois era difícil acompanhar uma pessoa empreendedora com pouco conhecimento” (ENTREVISTADO 3).

“O fundador da empresa sempre participou ativamente das decisões do departamento, mas tive liberdade de apresentar e implementar novas ferramentas de marketing, mesmo porque o interesse pelo setor cresceu junto com a empresa” (ENTREVISTADO 4).

Um ponto importante que foi ressaltado por Adizes (1990) e Kaufmann (1990) e confirmado na gestão familiar da empresa Paulimaq, é que o fundador na fase de nascimento envolve-se em todas as decisões da organização, direcionando assim, quais caminhos deverão ser seguidos, porém no caso da empresa em questão, isso se repete nas demais fases de seu ciclo de vida.

Em empresas com gestão familiar conforme mencionado por Kaufmann (1990), Bernhoeft (1989), Fagundes (2004), Gonçalves (2000), Macedo (2009), Siqueira (2010) e Santana (1993), o fundador exerce forte influência no estilo de liderança da organização sendo motivado por uma ideia ou oportunidade, e que por possuir características marcantes como atração pelo risco, desafios e perseverança, constrói por meio de suas experiências, valores e crenças, o modo de administrar e a cultura que essa empresa terá, sendo verificado esse pensamento dos autores no estudo de caso proposto e com a entrevista realizada, uma vez que o fundador por meio de uma oportunidade identificada no mercado decide construir a Paulimaq, a qual gerenciava assumindo riscos e desafios, como por exemplo, na fase de crescimento quando a empresa passou por dificuldades e precisou diminuir seu quadro de funcionários e mudar-se para um local menor.

A Paulimaq surge da iniciativa de um fundador empreendedor, que entende que a empresa depende dele para crescer, sendo imprescindíveis dedicação e persistência, por isso, participava ativamente de todas as decisões e processos de desenvolvimento das etapas do planejamento estratégico de marketing, conforme apontado nas entrevistas realizadas.

“Verifiquei uma oportunidade quando abri a Paulimaq, pois percebi as falhas do concorrente e dei continuidade no trabalho, sempre conversava com os clientes, tratava-os com respeito e oferecia produtos funcionais, e como nunca tive medo de arriscar, mesmo em momentos difíceis, consegui assim ir crescendo e me destacando no mercado” (ENTREVISTADO 1).

“O estilo de liderança do fundador esteve presente ao longo de toda a vida da Paulimaq, ele procurava passar para os funcionários toda a experiência dele como pessoa e sobre o produto, sendo muito persistente. Vejo o fundador como um empreendedor nato, com um excelente tino comercial e pelo fato de conhecer muito bem o seu negócio, não tinha medo de assumir riscos” (ENTREVISTADO 4).

“A empresa era meu único bem, o que sustentava toda minha família, era a realização de um sonho, por isso, sempre ensinei meus filhos como funcionava a Paulimaq, os incentivei para que trabalhassem em todos os setores, e nos últimos anos um filho estava próximo a mim na diretoria e o outro no departamento de marketing” (ENTREVISTADO 1).

Como apontados por Kaufmann (1990), Bernhoeft (1989) e Fagundes (2004) a empresa com gestão familiar passa por diferentes estágios de desenvolvimento, e que somente com uma compreensão de seu negócio, do mercado e das necessidades dos clientes, é possível desenvolver-se de forma sustentável.

A Paulimaq passou ao longo de sua trajetória por 5 estágios de desenvolvimento, sendo eles: a) nascimento, b) crescimento, c) maturidade, d) renovação e por fim e) declínio, onde o fundador e seus funcionários preocupavam-se em entender o mercado, as necessidades e desejos dos clientes e descobrir novas oportunidades, uma vez que em todas as fases do ciclo de vida da organização, eram feitas análises, e conforme havia a passagem de um estágio para outro, a empresa ampliava essas análises de micro e macroambientes de marketing.

O conhecimento de qual fase do seu ciclo de vida a empresa se encontra e o entendimento de suas forças e fraqueza permite desenvolver estratégias mais eficientes para que seja possível se manter e crescer no mercado, nesse sentido, a Paulimaq procurava entender o que seus clientes queriam e o que seus concorrentes não ofereciam, possibilitando assim, aprimorar e desenvolver novos produtos utilizando de novas tecnologias, como por exemplo, o lançamento de etiqueta para impressora laser e para termo-transferência.

Conforme mencionado pelos autores utilizados no tópico marketing e no processo de planejamento, a estratégia desenvolvida e utilizada pela Paulimaq permitiu uma adequação da organização com o ambiente ao qual está inserida, criando um posicionamento de qualidade e inovação.

A Paulimaq utiliza-se do marketing em nível estratégico, pois de acordo com Campomar, Toledo e Toledo (2006), Toaldo e Luce (2011) isso ocorre quando a organização

busca compreender os desejos e necessidades dos consumidores, ampliando assim, produtos ou serviços que os satisfaçam.

Outro ponto relatado por Campomar, Toledo e Toledo (2006), Toaldo e Luce (2011), é o fato de que por meio de uma análise de oportunidade, identificam-se os segmentos mais atrativos para a organização. Nesse sentido, visando atender esses segmentos, a Paulimaq desenvolveu novos produtos e criou empresas filiais para atender essa nova demanda.

O planejamento de marketing em nível estratégico utilizado pela Paulimaq dentro do contexto de um planejamento organizacional procurou estudar o ambiente que a empresa está inserida, havendo uma evolução dessas análises em cada fase de seu ciclo de vida.

É possível verificar que a organização utilizou-se de quase todas as etapas de um planejamento estratégico de marketing apontado nessa dissertação, considerando no nível corporativo, estratégico e tático, evoluindo de uma fase para a outra do seu ciclo de vida.

E por fim, embora seja importante a organização desenvolver um plano estratégico de marketing, uma vez que segundo Westwood (1996) é ele o responsável por apresentar os principais enfoques relacionados ao mercado e estratégias que devem ser adotadas, a Paulimaq durante as três primeiras fases do seu ciclo de vida não possui esse documento formal.

O Quadro 13 mostra um panorama geral da empresa Paulimaq, considerando as etapas do planejamento de marketing utilizadas e a fase do seu ciclo de vida organizacional.

**Quadro 13: Etapas do Planejamento Estratégico de Marketing e CVO da Paulimaq.**

<b>Fase 1: Nascimento</b>	<b>Fase 2: Crescimento 1</b>	<b>Fase 2: Crescimento 2</b>	<b>Fase 3: Maturidade</b>	<b>Fase 4: Renovação</b>	<b>Fase 5: Declínio</b>
Preocupação com a viabilidade do negócio;	Aumento do número de funcionários;	Busca novas tecnologias;	Abril filial da empresa;	Busca equilíbrio entre filiais;	Crise de 2008;
Fundador presente em todas as decisões.	Percepção de novos segmentos para atuar	Aumento da produção de etiquetas;	Inaugura nova sede e lança novos produtos;	Procura estruturar a empresa.	Fecha as filiais;
		Ampliou o quadro de funcionários;	Inaugura empresa em outros segmentos		Venda da Paulimaq
		Aumentou o mix de produtos nos segmentos.			
<b>Etapas do Planejamento</b>	<b>Etapas do Planejamento</b>	<b>Etapas do Planejamento</b>	<b>Etapas do Planejamento</b>	<b>Etapas do Planejamento</b>	<b>Etapas do Planejamento</b>
Etapa 2: Análise Cliente	Etapa 2: Análise Cliente	Etapa 2: Análise Cliente, concorrente, áreas funcionais, economia e tecnologia.	Etapa 2: Análise Cliente, concorrente, áreas funcionais, economia, tecnologia, político-legal.	Etapa 2: Análise Cliente, concorrente, áreas funcionais, economia, tecnologia, político-legal. Análise Swot	Etapa 2: Análise Cliente, concorrente, áreas funcionais, economia, tecnologia, político-legal, demográfica e sócio-cultural. Análise Swot
Etapa 4: Composto de MKT: Tático	Etapa 4: Composto de MKT: Tático	Etapa 4: Composto de MKT: Tático Novos segmentos: Estratégico	Etapa 4: Composto de MKT: Tático Novos segmentos: Estratégico	Etapa 3: Quantitativo	Etapa 3: Quantitativo Qualitativo
	Etapa 6: Relatório de vendas	Etapa 6: Relatório de vendas	Etapa 5: Participação em feiras Campanhas de vendas	Etapa 4: Composto de MKT: Tático Novos segmentos: Estratégico	Etapa 4: Composto de MKT: Tático Novos segmentos: Estratégico
			Etapa 6: Relatório de vendas	Etapa 5: Participação em feiras Campanhas de vendas Pesquisa mercado Pesquisa marketing	Etapa 5: Participação em feiras Campanhas de vendas Pesquisa mercado Pesquisa marketing Endomarketing
				Etapa 6: Relatório de vendas S.I.M	Etapa 6: Relatório de vendas S.I.M

Fonte: Elaboração Própria a Partir dos Resultados de Pesquisa.

Após a exploração dos resultados obtidos com a aplicação da entrevista em profundidade e da análise de conteúdo, o próximo tópico apresentará as contribuições, bem como as limitações, desta dissertação sobre o tema proposto.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento da fase do ciclo de vida em que a empresa se encontra é de suma importância para que a mesma possa sobreviver e desenvolver estratégias que permitam sua passagem para a fase seguinte, conforme apontado por Adizes (1990), Lezana (1996), Moores e Yuen (2001). Nesse sentido, a Paulimaq procurou esse desenvolvimento por meio da utilização de algumas variáveis como: a) ampliação e modificações constantes em sua estrutura, b) estratégia de desenvolvimento de novos segmentos e produtos, c) estilo empreendedor que o fundador exercia em sua gestão e as condições favoráveis de micro e macroambientes, como por exemplo, inicialmente o número reduzido de concorrentes, o uso da tecnologia no desenvolvimento de novos produtos e parcerias com grandes fornecedores, possibilitando assim, o rápido crescimento da empresa e a passagem de uma fase para a outra sem enfrentar crises complexas. Apesar da crise enfrentada pela empresa referente ao estágio de nascimento para o crescimento em 1986, a empresa conseguiu se reorganizar e voltar a crescer, continuando assim a desenvolver-se e a passar por outras fases.

Por se tratar de uma empresa com gestão familiar, entender e verificar o envolvimento do fundador nas tomadas de decisão pode ser fundamental, uma vez que ele será o responsável por direcionar e estabelecer quais serão os caminhos que a organização deverá percorrer. A pesquisa e a análise de conteúdo realizadas permitiram identificar o envolvimento do fundador nas tomadas de decisões, considerando seu ciclo de vida, como apontado por Adizes (1990) e Kaufmann (1990), porém na visão destes autores o envolvimento seria maior na fase de nascimento, no caso da Paulimaq, isso ocorreu em todos os estágios de seu ciclo de vida.

Outro ponto observado e apontado por Marques (1994), ainda considerando a importância do fundador, é que o sucesso da fase inicial para o de crescimento, depende da postura que o fundador terá para desenvolver o conceito do seu negócio, postura essa que no caso da empresa Paulimaq, levou ao conceito de uma organização preocupada em oferecer para seus clientes produtos de qualidade e que realmente supririam as necessidades, e este conceito percorreu as demais fases do seu ciclo de vida.

O estudo apontou que em cada fase do ciclo de vida organizacional da Paulimaq, a empresa utiliza-se de uma etapa do planejamento estratégico de marketing diferente da etapa anterior, isso até a fase de renovação, e mesmo quando não há uma etapa distinta, existem

elementos diferentes nas etapas utilizadas, como por exemplo, as análises cada vez mais detalhes do ambiente que a empresa está inserida.

Essas análises detalhadas levam a uma avaliação da situação atual, sendo este o ponto inicial do processo de planejamento como apontado por Kotler (2009), sendo possível identificar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades, os quais ajudarão a empresa a perseguir seus objetivos e alocar os recursos necessários para o seu atingimento. A Paulimaq tinha o objetivo bem definido que era o de oferecer para seus clientes um produto de qualidade que pudesse realmente suprir a necessidade, e conforme a organização crescia, o objetivo era oferecer a solução completa aos clientes, pois com o aumento do mix de produtos, a empresa visualizou a oportunidade de desenvolver produtos que se interligassem, como por exemplo, os tags e os aplicadores para aplica-los, as etiquetas de composição e os aplicadores pneumáticos.

É possível verificar que a evolução na fase do ciclo de vida organizacional leva à assunção de mais etapas do planejamento estratégico de marketing, sendo que quanto mais evoluída a organização torna-se, mais faz uso de todas as etapas do planejamento estratégico de marketing.

Embora haja uma linha muito estreita entre a questão do marketing utilizado em nível estratégico, separando o que seria estratégia e marketing, como mencionado por Campomar, Toledo e Toledo (2006) e Toaldo e Luce (2011), vale ressaltar que é importante compreender os desejos e necessidades dos consumidores, para que seja possível desenvolver produtos ou serviços que os satisfaçam, fazendo-se o uso de uma série de análises, para que seja viável encontrar oportunidades dentro do mercado escolhido, além de identificar quais segmentos são mais atrativos para a organização, mesmo que não haja uma visão tão nítida de onde se inicia a estratégia e o marketing.

Importante ressaltar que a entrevista em profundidade permitiu identificar o conhecimento que cada entrevistado tem sobre o tema proposto bem como a contribuição de cada um para a fase gerenciada, permitindo assim que a organização pudesse se manter no mercado por um longo período de tempo.

Por fim, os estudos permitiram uma reflexão sobre a importância de se compreender o ciclo de vida da organização dentro da gestão familiar, bem como quais etapas do planejamento estratégico podem ser utilizadas em cada fase de seu ciclo para que contribua com o desenvolvimento da organização.

No tópico seguinte serão apresentadas as limitações do estudo e recomendações para que outros pesquisadores possam contribuir com mais informações e análises a respeito deste tema, uma vez que empresas com gestão familiar, como apontado nessa dissertação, tem uma alta representatividade para o país.

### **6.1 Limitações do Estudo**

Importante ressaltar que dada à característica qualitativa do estudo proposto, a generalização dos resultados encontrados deverá ser feita com cuidado, pois as condições de outras empresas com gestão familiar poderá ser diferente. O estudo apresenta algumas limitações como:

- a) este estudo de caso foi feito com apenas uma empresa de médio porte com gestão familiar no setor têxtil, não sendo possível fazer comparações dos resultados encontrados com outras empresas deste setor e porte;
- b) o número de entrevistados é pequeno e limitado, devido à estrutura do departamento da empresa, levando ao questionamento que se a estrutura fosse maior, talvez pudesse apresentar outros resultados.

Entretanto, os resultados apresentados no estudo permitem a formulação de algumas considerações quanto às etapas do planejamento estratégico de marketing utilizadas em uma empresa com gestão familiar, considerando seu ciclo de vida organizacional, as quais serão apresentadas na seção seguinte, podendo os resultados sugerir pressupostos para novos estudos futuros.

### **6.2 Recomendações para Estudos Futuros**

Como recomendações futuras, seriam interessantes outros estudos acerca deste tema, bem como novas discussões a respeito das etapas utilizadas, abordando o marketing em nível estratégico e tático.

Nesse sentido, e com base no estudo realizado, algumas recomendações podem ser propostas como:

- a) refazer o estudo em empresas com gestão familiar de outros portes, uma vez que, como apontado nesta dissertação, empresas com gestão familiar apresentam grande importância para a economia do país;
- b) aplicar o estudo em outras empresas de mesmo porte e mesmo segmento, analisando o estilo empreendedor e a liderança do fundador em cada fase do ciclo e nas etapas de marketing utilizadas, para que seja possível sugerir modelos de plano estratégico de marketing mais eficiente para as organizações com este tipo de gestão;
- c) realizar um estudo com empresas de médio porte que tenham gestão familiar, pertencentes a outros segmentos, uma vez que podem ter demandas de planejamento diferenciadas, e conseqüentemente características que podem ser utilizadas para que empresas do segmento têxtil consigam sobreviver de forma sustentável e enfrentar as crises de passagem de um estágio para o outro.

Espera-se que tais recomendações contribuam para outras pesquisas sobre as etapas do planejamento estratégico de marketing voltado para empresas com gestão familiar, considerando seu ciclo de vida organizacional.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, p.12-24, mar./abr. 1993.

AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de marketing passo a passo**: serviços. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso, 2002.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New Jersey: Prentice Hall of USA, 2002.

BARRETO, Ludmylla. **Revista Paulimaq**. Americana: Leograf, 2007 – 2010. Anual.

BERNHOEFT, R. **Empresas familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BES, Fernando Trias de; KOTLER, Philip. **Winning at innovation the A-F model**. [S.L]: Palgrave Macmillan, 2011.

BIAGIO, L. A.; BATOCHIO, A. **Plano de Negócios**: estratégia para micro e pequenas empresas. São Paulo: Manole, 2005.

CAVALCANTI, Francisco Antonio. **Planejamento estratégico participativo: concepção, implementação e controle das estratégias**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; TOLEDO, Luciano Augusto; TOLEDO, Geraldo Luciano. Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. **Revista O&S**. v.13, n.37. abr./Jun.2006.

CAMPOMAR, Marcos Cortez; IKEDA, Ana Akemi. **Planejamento de marketing e a confecção de planos**: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo: Saraiva, 2006.

CHANDLER, A.D. **Stargen and Stancture**: chapters in the history of the American industrial enter Paise. Cambridge: Mitpress, 1962.

CHUA, Jess H.; CHRISMAN, James J.; SHARMA Pramodita. **Defining the family business by behavior**. Entrepreneurship: theory and practice, v. 23, p.19-39,1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Administração geral**. São Paulo: Editora Makron. Books do Brasil, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos: **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990.

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

CONTADOR, José Celso. Recomendações sobre o processo de planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.35, n.3, p.39-48, maio./jun. 1995.

DIAS, Sérgio Roberto; MACHLINE, Claude. **Gestão de Marketing**: equipe de professores (FGV-EAESP). São Paulo: Saraiva, 2005.

DONCKELS, Rik; FROHLICH, Erwin. Are family businesses really different? European Experiences from stratus. **Family Business Review**, v.4, n.2, p. 149-160, 1991.

FAGUNDES, Leônidas Alfredo. **Sucessão**: a decisão para a perenidade de uma empresa familiar. 2004,106 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2004.

GILLIGAN, Colin; WILSON, Richard M.S. **Strategic Marketing planning**. 2. ed. [S.L]: British Library, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. 2. ed.rev.atual.São Paulo:Loyola, 2004.

GOULART, Barbosa Iris (Org). **Temas de Psicologia e Administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

GODRI, Daniel. **Marketing de ação: marketing que se ensina nas universidades**. [S.L]: Eko, 1990.

GONÇALVES, Sérgio de Castro. **Patrimônio, família, empresa: um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall do Brasil, 2005.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KAUFMANN, Luiz. **Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000**. São Paulo: Makron/McGraw-Hill do Brasil, 1990.

KAZMI, Azhar. **Strategic management and business policy**. 3. ed. [S.L]: Mac Graw-Hill of USA, 2008.

KLEIN, Renata. **A importância do planejamento de marketing**. Disponível em: <http://www.pcom.com.br/blog/a-importancia-do-planejamento-de-marketing/>. Acesso em: 25 maio 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Ediouro, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2003.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing Estratégico**. 4. ed. [S.L]: McGraw-Hill de Portugal, 2001.

LEZANA, Álvaro Guillermo Rojas. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. Florianópolis : UFSC, 1996.

LESTER, D; PARNELL, J.A; CAHARRER, S. Organizational life cycle: a five stage empirical scale. **The International Journal of Organization Analysis**, v. 11, n.4, 2003.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LOUREIRO, Orlando Isidoro; OLIVEIRA, Braulio. O planejamento estratégico como fator chave para o sucesso de empreendimentos. **Facef Pesquisa**, Franca, v.14, n.2, p. 182-191, maio/jun./jul./ago. 2011.

MACEDO, José Ferreira de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

MCDONALD, Malcolm. **Planos de marketing: planejamento e gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry et.al. **O processo de estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Bookman, 2006.

MOREIRA, Rogério Bandeira de Melo. A real função do marketing nas organizações. **Revista Administradores**, fev. 2011. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/marketing/a-real-funcao-do-marketing-nas-organizacoes/42696/>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2012.

MOORES, K.; YUEN, S. Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspective. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, p. 351- 389, 2001.

MUÑOZ, Diego F.L. **Estratégias de Marketing**. 2008. Dissertação (Maestria em Administracion de Empresas). Universidad Politecnica Salesiana, Quito, 2008.

OLIVEIRA, Denis Renato; SETTE, Ricardo de Souza. **O Processo de Planejamento de Marketing**: a análise do perfil do estudante de pós-graduação à distância da UFLA. SEGeT, Rio de Janeiro/ 2007. Disponível em :<http://www.aedb.br/seget/ep.htm>. Acesso em: 20 set. 2011.

OLIVEIRA, D.P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PRICE WATERHOUSE COOPERS BRASIL. **As empresas familiares no Brasil**: pesquisa 2010. Disponível em: <http://www.pwc.com.br/>. Acesso em: 12 abr.2012.

PIMENTEL, Alex. **Tudo o que você precisa saber sobre economia**. São Paulo: Digirati Books, 2009.

PIZZINATO, Nádia Kassouf; SILVA, Dirceu da. Relação entre o planejamento estratégico e o planejamento de marketing. In: ACEVEDO, Claudia. **Fundamentos de Marketing**. Itú (SP): Ottoni, 2009, p.219-232.

RAMPAZZO, Lino: **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. 3. ed. São Paulo. Loyola, 2005.

REIS, Linda G. **Produção de monografia**: da teoria a prática. 2. ed. Brasília: Senac, 2008.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas**: um guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SANTANA, João. **Como entender o mundo dos negócios**: qualidade do empreendedor, a empresa, o mercado. Brasília: Sebrae, 1993.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Marketing industrial**: fundamentos para a ação business to business. São Paulo: Atlas, 1992.

SIQUEIRA, Wagner. **Gerentes que duram**: habilidades e conhecimentos que consolidam a competência. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

SILVA, Gleidson Macedo da; BORGES, Renata Ferreira; MORAES, João Paulo Marques. A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista Administração**.a.4, n.4, 2007.

STEVENS, Robert. et al. **Marketing planning guide**. 3. ed. New York: Best Business Book, 2006.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 238f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos/ Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TEIXEIRA, Sergio Edgard. **Perfis de liderança e crises organizacionais**: um estudo exploratório. 2004. 101f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Gestão e Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, Piracicaba, 2004.

TOALDO, Ana Maria Machado; LUCE, Fernando Bins. Processo de estratégia de Marketing: a criatividade como um dos seus resultados. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 1, p.57-71, ene./mar. 2011.

THOMPSON JR., A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2003.

TZU, S. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Cultura, 1994.

VALDÉZ, Jesús Álvarez. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá. 2003. 303 f. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

VEIGA, Luciana; GONDIM, Sônia Maria Guedes. A utilização de métodos qualitativos na Ciência Política e no Marketing Político. **Opinião Pública**, Campinas, v.7, n.1, 2001.

VENETIANER, T. **Como vender seu peixe na Internet**: um guia prático de marketing e-comércio eletrônico. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

VIRGILLITO, Salvatore Benito (Org). **Pesquisa de marketing**: uma abordagem quantitativa e qualitativa. São Paulo: Saraiva, 2010.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**: guia prático. 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.

WEBB, John. Pesquisa de Marketing. In: BAKER, Michael (Org). **Administração de Marketing**. São Paulo: Campus, 2005.

## APÊNDICE A

**ROTEIRO DE ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE – PESSOAS-CHAVES  
DO DEPARTAMENTO DE MARKETING**

Qual período trabalhou na Paulimaq? Comente as funções que desenvolvia na empresa.

Nesse período que trabalhou na Paulimaq, qual era a sua formação escolar?

Como era o departamento de marketing na época que trabalhou na empresa? A quem reportava?

Em sua opinião o que seria estratégia e o que seria marketing? O que a empresa praticava?

A empresa tinha uma missão e visão definida? Como era feita a escolha pelo mercado a ser trabalhado?

Como a empresa se posicionava no mercado escolhido?

Quais análises eram feitas pela empresa? E com qual frequência?

Como eram traçados os objetivos da empresa? Quais análises eram utilizadas?

Na sua época, como era a concorrência da empresa?

Como eram descobertas as oportunidades e ameaças para o desenvolvimento e crescimento da Paulimaq?

Quais eram as bases do desenvolvimento das estratégias de marketing?

Comente as estratégias de marketing que você desenvolveu na época em que trabalhou na empresa.

Como era feito o controle das ações desenvolvidas?

Existia algum documento formal dos estudos e ações de marketing? A quem era entregue?

Você tinha liberdade para desenvolver o planejamento estratégico de marketing ou o fundador da empresa o acompanha nesse desenvolvimento?

Como era a relação do departamento que gerenciava com o fundador?