

CAPÍTULO 3

MODELO DE DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO EN EL SECTOR DE SERVICIOS

Alessio Bessa Sarquis
alessio.sarquis@ig.com.br;

Nadia Kassouf Pizzinatto
nkp@nadiamarketing.com.br;

Ronie Galeano
rgaleano@unimep.br;
roniegaleanoutfpr@gmail.com;

Teresa Cristina Dias de Toledo Pitombo
tepitombo@gmail.com;

Marcelo Fernandes Pereira
seine@uol.com.br;
marcelofsp64@gmail.com;

Resumen

El artículo aborda al diagnóstico mercadológico como un proceso que comprende el examen de factores que afectan al desempeño del *marketing* de la organización y presenta la propuesta de un modelo sugerido para su implementación en el sector de servicios en la etapa de la planificación del *marketing*. Este estudio puede caracterizarse como empírico, exploratorio, cualitativo y con la forma de un estudio de caso cuya investigación de campo incluyó observación directa participante, entrevista en profundidad y análisis de documentos internos. Los resultados muestran un análisis teórico-práctico y las limitaciones del modelo implementado, cuando se lo compara con el modelo de diagnóstico presentado en el marco teórico.

Palabras clave: *marketing* de servicios; planificación del *marketing*; diagnóstico mercadológico.

Abstract

This paper discusses the marketing strength as a diagnostic process that includes consideration of factors that affect organization's marketing performance by submitting the proposal for a suggested model for implementation in the service sector on the planning phase of marketing. This study can be characterized as empirical, qualitative, exploratory, and as a case study that included participant observation field of direct research, in depth interviews and analysis of internal documents. The results show theoretical and practical limitations of the implemented model, and compared with the diagnostic model displayed on theoretical.

Keywords: marketing services, marketing planning, marketing strength diagnosis.

Introducción

El proceso de planificación de la gestión mercadológica se inicia con la realización del diagnóstico, en el cual las oportunidades y amenazas del mercado y los puntos fuertes y débiles de la organización le dan sustento a la definición de los objetivos y estrategias del *marketing*. En la literatura del área, autores como Dickson (2001) y Ferrell y Hartline (2011) denominan a este proceso “análisis de la situación de *marketing*”, mientras que McDonald (2006) y Lambin (2006) lo definen como “auditoría de *marketing*”. De acuerdo con Westwood (2006), un diagnóstico mercadológico comprende un examen detallado de las estrategias, actividades y aspectos del ambiente de *marketing* de la organización, que incluye el análisis de mercados, clientes y competidores.

El proceso de planificación ha sido bastante abordado en la literatura de marketing. Existen, incluso, diversos estudios académicos relevantes sobre el asunto, tanto internacionales como nacionales (McDONALD 1982; GREENLEY, 1987; ESTOLANO, 2002; MOREIRA; TAVARES; CARVALHO, 2009; TAGHIAN, 2010). Mientras tanto, no sucede lo mismo con los modelos de elaboración de diagnósticos, un tema que ha sido tratado por muchos autores con relativa superficialidad (restringiéndose al Análisis SWOT), profundizando solo algunas de las actividades componentes de ese proceso o sin abordarlo de manera sistematizada. Esto ya fue señalado por Campomar e Ikeda (2006) cuando afirmaron que algunos aspectos de la planificación del *marketing* no estaban aún estudiados en profundidad. Una consulta a la base de anales electrónicos de los eventos de la Asociación de Posgrado e Investigación en Administración (ANPAD) reveló que son raras las investigaciones acerca del diagnóstico mercadológico en el sector de servicios y que en el medio académico no existe mucha explicación acerca de modelos de elaboración de diagnósticos empleados por empresas pequeñas y medianas.

Se han identificado algunas deficiencias en la práctica de planificación y de *marketing* en las organizaciones de servicios. Moreira, Tavares y Carvalho (2009) han señalado empresas donde los diagnósticos se hacen de manera subjetiva, sin ningún análisis de los escenarios, indicadores de desempeño o cuantificación de metas. Souza (2011) analizó el proceso de planificación de una organización afamada y concluyó que los análisis de diagnóstico se ejecutaron de manera poco estructurada. Los estudios realizados por Amaral (2004) en servicios contables, Gomes (2009) en servicios educativos y Santos (2010) en servicios de abogacía señalaron también deficiencias en la planificación y en el *marketing* de las organizaciones. Esas deficiencias pueden estar vinculadas con la complejidad de la ejecución de los diagnósticos mercadológicos, algo que requiere conocimiento, un modelo de elaboración y datos apropiados.

En este contexto, el presente estudio asume el siguiente problema de investigación: **¿cómo ejecutan las organizaciones de servicios el diagnóstico mercadológico en el proceso de planificación de las estrategias de *marketing*?** Aún cabe otra pregunta: ¿la práctica empresarial de diagnóstico en el sector de servicios resiste a la confrontación teoría-práctica? De este modo, el estudio busca conocer la práctica de diagnóstico mercadológico como etapa de la planificación del *marketing* en el sector de servicios; en especial, pretende identificar las actividades realizadas en la preparación, recolección de datos, análisis y síntesis de los resultados en relación con la implementación de diagnósticos mercadológicos.

Este artículo presenta un nuevo modelo de elaboración de diagnóstico mercadológico, así como todo el proceso de su implementación, tomando como objeto de estudio a **ABS Eventos**, una organización ubicada en el estado de Santa Catarina, con casi veinte años de actuación en el

sector de servicios, en el ramo de eventos empresariales. Los resultados contribuyen al avance de las investigaciones en el área así como a la gestión empresarial, por señalar limitaciones y deficiencias en la implementación del modelo así como un análisis comparativo con el marco teórico.

Marco Teórico

Esta sección describe la fundamentación teórica utilizada en la conducción de la investigación de campo y ubica al presente estudio dentro de su gran área de investigación. Aborda también las cuestiones de la planificación de *marketing*, el diagnóstico mercadológico como etapa de la planificación y el modelo de elaboración de diagnósticos mercadológicos.

Planificación del *marketing*

En apariencia, en las organizaciones de servicios no se comprende bien la planificación del *marketing*. Se la asocia, con frecuencia, a la elaboración de una lista o un programa de acciones o al presupuesto del *marketing*. Aunque ya haya sido señalada por Cousins (1991), en un estudio que comprendió a 385 organizaciones, esa falla de comprensión aún se encuentra presente. Aunque elaborar listas de acciones o proyecciones presupuestarias requiera alguna planificación, hoy se sabe que la planificación del *marketing* trasciende a la simple ejecución de esas actividades.

En el contexto de la organización, planificar significa trazar, elaborar o desarrollar planes de acción. De acuerdo con Kurtz (2008, p. 37), planificar es “el proceso de anticipar el futuro y determinar cursos de acción para alcanzar objetivos organizacionales” establecidos. En el ámbito del *marketing*, la planificación abarca el proceso de reflexión y toma de decisiones acerca de objetivos y estrategias de la organización en esta materia en un período de tiempo dado, tomando en consideración la situación y el desempeño actual, la evolución del ambiente y los recursos disponibles. Una definición que se cita con frecuencia es la de Westwood (2006, p. 12), según la cual encierra “métodos de aplicación de los recursos de *marketing* para alcanzar los objetivos de *marketing* de la organización”.

La literatura ha distinguido con propiedad entre la planificación de *marketing* y la planificación estratégica corporativa (NOTARANTONIO; QWIGLEY; CARDENTE, 2000; CAMPOMAR; IKEDA, 2006; KOTLER; KELLER, 2006; PIZZINATTO; SILVA, 2009). La diferencia se encuentra, en especial, en la amplitud temporal, el alcance funcional y el nivel de ejecución de la planificación. La primera tiene amplitud anual, alcanza tan solo a las atribuciones funcionales del *marketing* y la ejecución ocurre a nivel de la gerencia de *marketing* y ventas de la organización, lo que caracteriza a una planificación táctico-funcional. La segunda, por su parte, tiene amplitud plurianual (más de dos años), alcanza a diversas áreas funcionales (por ejemplo: producción, recursos humanos, finanzas y *marketing*) y su ejecución se produce en el nivel de la alta administración.

A largo plazo, la planificación es fundamental en el ambiente de negocios, dado que el desarrollo de la organización depende de su capacidad para anticipar y adaptarse a la evolución de los mercados (LAMBIN, 2006). En este sentido, varios estudios han evaluado la importancia de la planificación estratégica y del *marketing* en las organizaciones, en diferentes sectores o

ramos de actividad. Un estudio clásico en organizaciones manufactureras, el de Baker y Thompson (1956), mostró el impacto positivo de la planificación en relación con las ganancias de la organización. En el sector de servicios, uno de los estudios más citados, el de Hopkins y Hopkins (1997), testeó en forma empírica la relación causal entre planificación estratégica y desempeño financiero, y sus resultados revelaron que el desempeño financiero es mejor cuando hay una mejor planificación.

El panel de investigación de *PricewaterhouseCoopers* y de *BSI Global Research Inc*, denominado *Trendsetter Barometer*, del cual participan empresas de capital cerrado de los EUA, reveló hace poco tiempo que dos tercios de las organizaciones que tienen una elevada tasa de crecimiento cuentan con planificación estratégica formalizada y que esas organizaciones presentaron una tasa de crecimiento mayor que las que no la realizan (PALEY, 2006). El estudio más reciente que identificamos fue hecho por Taghian (2010) en 216 organizaciones y señaló también la existencia de una asociación positiva entre las variables “orientación en relación con el mercado”, “planificación de *marketing*” y “desempeño del negocio”.

En efecto, esos estudios indican que la práctica de planificación de *marketing* es beneficiosa para las organizaciones. Cuando se lleva a cabo de forma adecuada, esa planificación hace posible, por ejemplo, identificar con anticipación oportunidades y amenazas del mercado; dirigir con más rapidez a la empresa hacia mercados más atractivos; acompañar de modo proactivo la evolución del ambiente externo; establecer con consistencia ventajas competitivas más sustentables; mejorar la comunicación interna (y la integración) entre los diferentes ejecutivos y áreas de la organización; optimizar la orientación de los recursos de *marketing* de la organización. Es posible que, en función de esos beneficios, existan en la actualidad muchos ejecutivos de *marketing* interesados en desarrollar actividades de planificación.

Diagnóstico mercadológico

En el contexto organizativo, Grave y Seixas (1998) definieron al diagnóstico como una herramienta de construcción de conocimiento acerca de la realidad de la organización, algo que permite la evaluación del desempeño, la previsión del comportamiento de las variables ambientales y la toma de decisiones en relación con estrategias. En el ámbito mercadológico, ese diagnóstico incluye el examen sistemático de los factores que afectan el desempeño del *marketing* de la organización en un período de tiempo dado (McDONALD, 2005, 2006; WESTWOOD, 2006; HUDSON, 2010); esta evaluación comprende aspectos cualitativos y cuantitativos del ambiente interno, del mercado sectorial, de clientes y segmentos, de competidores y de otras variables relevantes para determinar la probable situación de *marketing* de la organización.

A lo largo del tiempo, esta herramienta ha sido recomendada para diferentes aplicaciones y finalidades. En *marketing*, se puede realizar un diagnóstico para apoyar decisiones de planificación (FERRELL; HARTLINE, 2011), y es posible que esa sea la aplicación más frecuente; para orientar la definición de negocios, la selección de mercados-objetivo y la determinación de estrategias (PERREAULT; McCARTHY, 2004); para evaluar las actividades en busca de problemas en el ámbito general o en estrategias específicas (NOTARANTONIO; QUIGLEY; CARDENTE, 2000); para tomar decisiones complejas que requieran del trabajo simultáneo de diferentes variables mercadológicas (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

Los diagnósticos mercadológicos precisan tener propósitos bien definidos. Esos propósitos representan los objetivos del diagnóstico, cuestiones específicas acerca de resultados esperados. Esta recomendación fue dada en principio por Hooley, Saunders y Piercy (2008), que la ilustraron con los siguientes propósitos: ¿qué está haciendo la organización?, ¿qué está ocurriendo en el ambiente?, ¿qué podría estar haciendo la organización? Hace poco tiempo esta recomendación fue compartida por Pizzinatto y Silva (2009), que presentan ejemplos de propósitos específicos: ¿cómo es el desempeño de la organización en relación con el de los competidores?, ¿cuál ha sido la evolución de los costos, ventas, ganancias y cuota de mercado por marca, producto, región de ventas, vendedor y canales de distribución?, ¿qué tendencias hacen posible lanzamientos o mejorías en los productos? Diagnósticos con propósitos bien definidos tienden a estar mejor dirigidos y a generar resultados más significativos para la organización.

Es posible que el diagnóstico mercadológico sea la etapa más compleja y desafiante de la planificación del *marketing*. En general, requiere el relevamiento de gran cantidad de datos e informaciones, la evaluación de numerosas variables ambientales y la necesidad de aplicar técnicas y metodologías de análisis especializadas. Esta etapa enfrenta también varios riesgos relevantes, como la obtención de datos o informaciones sin validez o confiabilidad, la dificultad para obtener los datos e informaciones necesarios, el error de interpretación en los análisis y la presentación de recomendaciones inadecuadas. Desde luego, esta etapa se puede atravesar mejor si se la conduce de acuerdo con un modelo apropiado para su elaboración.

Modelo de elaboración del diagnóstico mercadológico propuesto

Varios autores investigadores han sugerido que, además de informaciones, **inteligencia analítica y creatividad, un diagnóstico mercadológico requiere de un modelo de elaboración** apropiado (McDONALD, 2006; FERRELL; HARTLINE, 2011). En consecuencia, la Figura 1 presenta un modelo de elaboración de diagnóstico mercadológico aplicable a las organizaciones de servicios. El modelo describe en cinco etapas las actividades que se deben ejecutar en el proceso de diagnóstico mercadológico: la preparación del diagnóstico, la recolección de los datos, la preparación del análisis, la ejecución del análisis y la sistematización de los resultados.

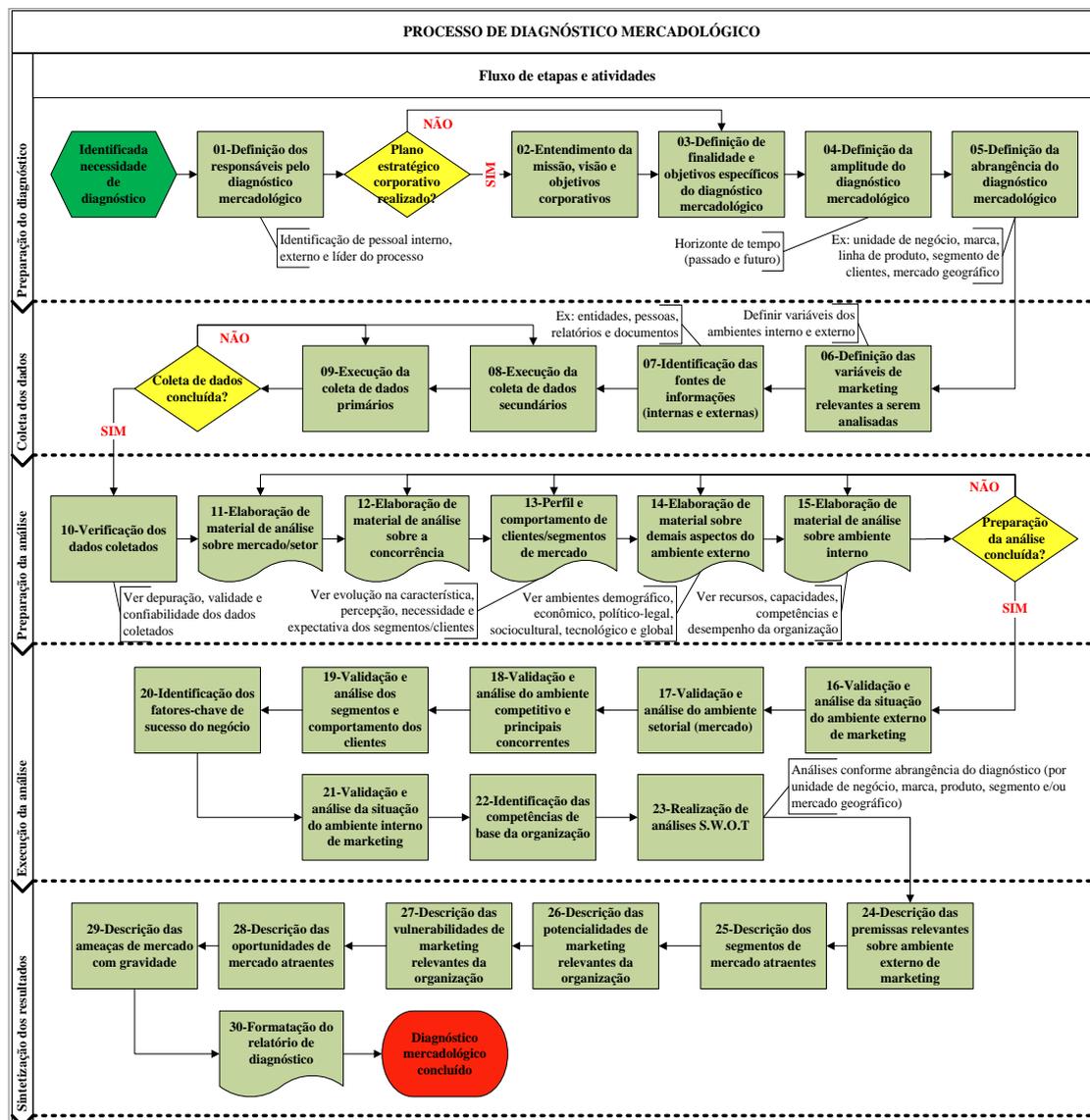


Figura 1 - Modelo de elaboração de diagnóstico mercadológico

Fuente: Elaborado por los autores, basado en McDonald (2005); Lambin (2006); Lehmann y Winer (2007); Hudson (2010); Ferrell y Hartline (2011).

Preparación del diagnóstico

La etapa inicial del modelo prevé las actividades de organización y toma de decisiones acerca del proceso de diagnóstico que se va a iniciar. Comienza con la definición de los responsables del diagnóstico, los que estarán encargados de las actividades de recolección de datos, análisis y sistematización de los resultados; esa tarea les compete a los profesionales de *marketing*, pero conviene involucrar a profesionales de áreas vinculadas, como finanzas, recursos humanos, distribución, logística y producción. El siguiente paso es la comprensión previa de la misión, visión y objetivos de la organización; la definición de los propósitos del diagnóstico y la delimitación de su amplitud temporal, es decir, el período de tiempo pasado o

futuro que será analizado. Esta etapa se cierra con la definición del alcance del diagnóstico, que incluye decidir si la evaluación debe comprender a toda la organización o solo a determinada unidad de negocios, marca, línea de productos, segmento de clientes o mercado geográfico.

Recolección de datos.

La segunda etapa comprende las actividades relativas a la recolección de los datos necesarios para el diagnóstico. Comienza con la definición de las variables que serán mensuradas, o sea, los factores, características y elementos ambientales que afectan al desempeño de la organización. La tarea encierra la selección de las variables relevantes, aquellas capaces de explicar en forma efectiva el desempeño de *marketing* de la organización, y la elaboración de los instrumentos necesarios para la recolección de datos. En la literatura existen varios ejemplos de variables relevantes que pertenecen al ámbito interno (KING; CLELAND, 1974; KOTLER; KELLER, 2006; HUDSON, 2010) y externo de la organización (JUDD; TIMS, 2001; NARAYANAN; FAHEY, 2001; LEHMANN; WINER, 2007). En esta etapa se procede también a la definición de las fuentes de información y a la búsqueda de las informaciones necesarias. La definición de las fuentes comprende la identificación de personas, entidades, sistemas, bancos de datos, documentos y cualquier otro recurso capaz de proveer los datos e informaciones necesarias para efectuar el diagnóstico. Se pueden encontrar buenos ejemplos de esas fuentes en Porter (2005) y Pizzinatto y Silva (2009). La búsqueda de informaciones supone la recolección de datos secundarios y, a posteriori, de datos primarios. La procura de estos últimos tiende a requerir el uso de técnicas y métodos de investigación de campo, tales como la observación, la entrevista personal, grupos focales, encuestas de opinión o experimentos.

Preparación del análisis.

La tercera etapa del modelo prevé las actividades de verificación y de tratamiento de los datos recolectados. La verificación (*data cleansing*) consiste en la detección, limpieza y corrección de datos ambiguos, redundantes, incompletos o equivocados para el propósito del diagnóstico. El tratamiento de los datos comprende la elaboración de materiales de preparación del análisis, que incluye la selección, clasificación, condensación y formato de datos e informaciones relevantes y el empleo de metodologías y herramientas que hacen posible la interpretación adecuada de los datos e informaciones recolectados. En esta etapa, se han empleado diversas metodologías y herramientas de análisis, tales como: Matriz de Crecimiento Mercados-Productos (ANSOFF, 1965), Ciclo de Vida del Producto (KOTLER; KELLER, 2006), Matriz *Boston Consulting Group* (STERN; DEIMLER, 2006), Matriz GE/McKinsey (HAX; MAJLUF, 1984), Modelo Cinco Fuerzas Competitivas (PORTER, 2005), Modelo de Estrategias Competitivas (MILES; SNOW, 1978; PORTER, 2005), Curva de Clasificación ABC (WYCKOFF, 1984), Mapa de Posicionamiento de Marcas (LOVELOCK; WRIGHT, 2001), Diseño de Procesos de Servicios (SHOSTACK, 1984) y Mapas de Competidores (KOTLER; KELLER, 2006). En la actualidad, las planillas electrónicas y los *softwares* especializados han convertido en una herramienta frecuente el uso de esas metodologías y de recursos visuales en la preparación de materiales para análisis (gráficos, tablas y cuadros).

Ejecución del análisis.

La cuarta etapa contiene las actividades de evaluación y discusión de las variables e informaciones que afectan el desempeño de *marketing* de la organización. Comienza con las actividades de análisis externo —que incluye la evaluación de los aspectos generales del ambiente externo, del ambiente sectorial de la industria, del ambiente competitivo, del perfil y del comportamiento de los clientes y de sus segmentos— y con la identificación de los factores clave del éxito del negocio. De inmediato, se llevan a cabo las actividades de análisis interno, aquellas relacionadas con la evaluación del ambiente interno de *marketing* y la identificación de las competencias básicas de la organización.

Esta etapa se cierra con la aplicación del análisis SWOT, que sostiene las discusiones acerca de potencialidades, vulnerabilidades, oportunidades y amenazas, de acuerdo con el alcance del diagnóstico. Esta metodología para la planificación estratégica, que fue propuesta originalmente por Andrews (1971), ha sido empleada con amplitud en diagnósticos mercadológicos.

Síntesis de los resultados.

La etapa final prevé las actividades de síntesis de los resultados y de elaboración del informe final. De acuerdo con el modelo, la síntesis de los resultados comprende la descripción, basada en premisas relevantes, del ambiente externo del *marketing*, segmentos del mercado, potencialidades y vulnerabilidades, y amenazas y oportunidades de mercado. La elaboración del informe final encierra las actividades de formato y producción del documento de diagnóstico, que debe presentar de forma organizada los resultados de las cuestiones clave que se relacionan con los objetivos del diagnóstico y la conclusión final acerca de la situación de *marketing* de la organización.

Procedimientos Metodológicos

De acuerdo con Malhotra (2010), este estudio puede ser clasificado como **exploratorio, cualitativo, con investigación de campo en la forma de un estudio de caso**. El carácter exploratorio-cualitativo del estudio se justifica por abordar un asunto revelador (diagnóstico mercadológico en organizaciones de servicios) y por investigar una realidad compleja y multifacética.

Los estudios de esta naturaleza presentan más variables de investigación que elementos de muestra y, por esta razón, requieren de variedad de fuentes de informaciones, como aconsejan Denzin y Lincoln (2005). Por este motivo, se emplearon diferentes fuentes, tanto en la recolección de datos primarios como en la de secundarios. Los datos primarios involucraron a personas clave, participantes del proceso de diagnóstico mercadológico: el director comercial, el coordinador de *marketing* y proyectos, el coordinador de costos y presupuestos, los profesionales de ventas y el consultor externo responsable del diagnóstico (ocho entrevistados). Para los datos secundarios las fuentes fueron las siguientes: el sitio web corporativo, informes de servicios de consultoría, actas de reuniones, informe final del diagnóstico mercadológico, material de

preparación para el análisis del diagnóstico, instrumentos de recolección de datos del diagnóstico, informes del sistema informatizado, correspondencia y mensajes electrónicos internos. El estudio empleó un muestreo de tipo no probabilístico; los elementos del muestreo fueron seleccionados por juicio (*judgmental sampling*).

La **recolección de datos** se llevó a cabo entre setiembre y diciembre de 2010, siguiendo las recomendaciones de Malhotra (2010) y Yin (2009). Para los datos primarios, el método que se empleó en primera instancia fue la observación directa participante, con la presencia de un observador en las instalaciones de la organización durante las actividades del diagnóstico mercadológico. Los datos recolectados por vía de las observaciones se registraron en una “ficha de registro de observaciones” por medio de una grabación de audio. Estos datos se recogieron también por medio de entrevistas individuales semiestructuradas, en profundidad, las cuales se llevaron a cabo en una única etapa en las instalaciones de la organización, fueron pautadas con anticipación, grabadas, se apoyaron en una guía de entrevista y tuvieron una duración media de dos horas y diez minutos.

El **método de análisis** empleado fue el descriptivo y se usaron las técnicas de análisis del contenido y de categorización de los datos por afinidad temática, como recomiendan Bardin (2009) y Flick (2009). La categorización comprendió la fragmentación, clasificación y agrupamiento de los datos recolectados en categorías, cuyas dimensiones y variables de análisis fueron las etapas y actividades del modelo señalado en el marco teórico. El análisis del contenido comprendió el examen sistemático de los materiales recogidos, la lectura fluctuante para verificar las incorrecciones o confirmar las categorías de los datos, la codificación del contenido y, por último, el agrupamiento de los datos en categorías, con los criterios de pertinencia y productividad.

Presentación y Análisis de los Resultados

Esta sección describe los resultados y los análisis de los datos recolectados. Se inicia con una breve presentación de la organización que es objeto del estudio, siguen los resultados acerca del modelo de elaboración del diagnóstico empleado y, por último, el análisis y la discusión de los resultados.

Caso ABS Eventos: caracterización de la organización

El objeto de este estudio fue una organización ubicada en el estado de Santa Catarina que actúa en el sector de servicios y es de pequeño porte, de acuerdo con la clasificación del Banco Nacional de Desarrollo, BNDES (2011). Para conservar la confidencialidad, esa organización aparece en este trabajo con el nombre ficticio de **ABS Eventos**. La empresa fue elegida porque se trata de una organización consolidada, con diecinueve años de funcionamiento y un crecimiento consistente durante los últimos cuatro años, que actúa con clientes y en ferias importantes, y que realizó el diagnóstico mercadológico como etapa de la planificación del *marketing*. La unidad de análisis fue el área de ventas y *marketing*, y el nivel de análisis fue el proceso de diagnóstico mercadológico empleado por la organización.

ABS Eventos es una empresa familiar, fundada en 1993, ubicada en el estado de Santa Catarina y que actúa en el sector de servicios, en el ramo de eventos empresariales. En 2010,

después de cuatro años de crecimiento constante y cuando contaba ya con instalaciones de 3.000 m², la organización obtuvo ingresos brutos por 7 millones de reales y una ganancia neta de 420.000 reales.

ABS Eventos presta servicios de realización de proyectos y montaje de stands, expositores y locales de exposición. Una gran parte de su facturación proviene de stands, del tipo Construidos, Mixtos y Modulares, hechos de aluminio. Cuenta con una cartera de 230 clientes, por lo general empresas de diferentes portes, sectores y ramos de actividad, ubicadas con predominio en los estados de São Paulo, Santa Catarina y Rio Grande do Sul. En términos de estructura organizacional, tiene 62 colaboradores, incluidos los dos propietarios-directivos (un director de producción y montaje, que responde por las áreas de compras, depósito, transporte y fabricación, y el otro que hace las veces de director comercial, responsable de las ventas, *marketing*, desarrollo de proyectos, costos, presupuestos, finanzas y recursos humanos). El equipo de ventas se compone de cuatro vendedores propios y de un profesional autónomo intermediario de ventas.

En 19 años de existencia **ABS Eventos** llevó a cabo dos diagnósticos organizacionales. En 2006 realizó su primera planificación estratégica corporativa, cuyos resultados auxiliaron en la definición de la misión, la visión y la dirección competitiva de la organización, así como en la mejoría de su estructura organizacional y de los procesos de costos y finanzas. El segundo fue en 2010, cuando la organización tuvo necesidad de estructurar y mejorar el desempeño de sus procesos mercadológicos, en especial sus actividades de ventas, atención y relación con los clientes. Este estudio se produjo con la realización del último diagnóstico.

Diagnóstico mercadológico de ABS Eventos

Entre octubre y diciembre de 2010, con el apoyo de una consultora especializada, **ABS Eventos** llevó a cabo un diagnóstico mercadológico como etapa de su planificación de *marketing* y ventas para 2011. Este trabajo incluyó una evaluación detallada de la organización, con recolección de datos estructurada y la participación de diferentes personas y áreas funcionales. El modelo de elaboración empleado, que se describe más adelante, constó de cinco etapas, de acuerdo con las dimensiones y variables de análisis establecidas en el estudio: preparación del diagnóstico, recolección de datos, preparación del análisis, ejecución del análisis y síntesis de los resultados.

Preparación del diagnóstico - El modelo aplicado en la organización tuvo en su etapa inicial dos actividades de preparación. En primer lugar, se celebró una reunión de coordinación del trabajo entre la dirección comercial y la consultora contratada. En esa reunión se discutieron las preocupaciones de *marketing* de **ABS Eventos**, sus intereses estratégicos y las definiciones acerca del grupo de trabajo, objetivos, extensión temporal y alcance del diagnóstico. El diagnóstico mercadológico comprendió el nivel de la organización, con análisis consolidados de clientes, áreas geográficas y líneas de productos. La extensión temporal alcanzó al trienio del 2009 al 2011, con la inclusión de datos del pasado reciente (2009 y 2010) y del período previsto para la planificación de *marketing* (2011). El comité de diagnóstico estuvo integrado por la consultora, el director comercial, el coordinador de finanzas, el coordinador de costos y presupuestos, el coordinador de *marketing* y proyectos y el equipo de vendedores de la organización, con un total de nueve participantes. Para la preparación del diagnóstico se celebró

también la reunión inicial con el comité de diagnóstico. En esta reunión la dirección comercial comunicó la ejecución del diagnóstico mercadológico, las necesidades de trabajo y los objetivos de **ABS Eventos** y presentó a la consultora contratada. La consultora presentó su metodología de trabajo y la programación de las actividades y solicitó el apoyo de los presentes.

Recolección de datos - En el modelo de **ABS Eventos** se identificaron cuatro actividades relacionadas con la recolección de datos. La primera fue la determinación de las variables que serían medidas y los instrumentos de recolección que se emplearían. Esta actividad comprendió la elaboración de una lista inicial por parte de la consultora, a partir de su experiencia en otros servicios realizados; el director comercial y el coordinador de finanzas hicieron una revisión posterior de la lista a partir de la cual incluyeron variables típicas de organizaciones de eventos y ferias. Las variables elegidas alcanzaron aspectos relacionados con el ambiente interno (por ejemplo: *mix* de productos, base de clientes, equipo de ventas, logística, estructura de costos y de precios, equipo de proyectistas, integración interna, relación con clientes y con intermediarios de venta) y con el externo de la organización (por ejemplo: competidores, clientes, sector y mercado). Los testimonios indican que se elaboraron seis instrumentos. Tres formularios para entrevistas personales: uno para los empleados, otro para los clientes (con preguntas dirigidas a clientes actuales, ex clientes y clientes de la competencia) y el último para los especialistas del mercado. Se elaboraron también tres listados de datos secundarios: uno acerca de los competidores, otro sobre el sector y el mercado de eventos y ferias y un tercero acerca de los datos internos del sistema informático y de la contabilidad de la organización.

La segunda actividad de esta etapa fue la identificación de las fuentes de información y el envío de invitaciones a los candidatos que serían entrevistados. La lista de identificación fue elaborada, en principio, por la dirección comercial con el apoyo del equipo de ventas y comprendió la indicación de funcionarios, documentos, sistemas informáticos, clientes, entidades, publicaciones y otros recursos que pudiesen colaborar con la obtención de datos acerca de la organización, competidores y mercado. Durante la recolección de datos, la lista fue ampliada por la consultora con la inclusión de nuevas referencias. Las principales **fuentes internas** empleadas fueron el director comercial, el director de producción y montaje, el coordinador de costos y presupuestos, el contador, los vendedores propios, el coordinador de *marketing* y proyectos, el coordinador de finanzas, el coordinador de recursos humanos, los sistemas informáticos y bancos de datos internos, los demostrativos de resultados, los planes financieros y presupuestarios, los presupuestos de servicios, los proyectos de stands, los contratos de servicios, el sitio web corporativo y el material publicitario de **ABS Eventos**. Entre las **fuentes externas** aparecen los clientes, ex clientes, clientes de los competidores, especialistas del mercado, sitio web de la competencia, material publicitario de la competencia, artículos de diarios y revistas impresos y materiales electrónicos y de Internet de organizaciones especializadas.

La tercera actividad de esta etapa fue la ejecución de la recolección de datos internos. Esta actividad fue coordinada por la consultora y comprendió entrevistas personales con ocho funcionarios de la organización (cuatro vendedores, el coordinador de *marketing* y proyectos, el coordinador de costos y presupuestos, el coordinador de finanzas y el director de producción y montaje) y diversos contactos personales; intercambio de correos electrónicos y llamadas telefónicas con las áreas de finanzas, contabilidad, costos y presupuestos para obtener datos cuantitativos acerca del desempeño de la organización en los últimos dos años. La cuarta actividad fue la ejecución de la recolección de datos externos, que a cabo en forma exclusiva por la consultora y comprendió investigaciones de datos secundarios en diferentes fuentes

documentales, electrónicas y en Internet, así como entrevistas personales con doce empresas que aceptaron participar en la investigación en el período de recolección programado (cuatro clientes actuales, dos ex clientes, cuatro clientes de competidores y dos especialistas del mercado). Estas entrevistas se realizaron en los ambientes de las empresas investigadas, con una duración media de cuarenta y cinco minutos, y los entrevistados fueron ejecutivos con experiencia en la contratación de montaje y alquiler de stands. Pese al esfuerzo aplicado, no se consiguió reunir algunos de los datos e informaciones previstos.

Preparación del análisis - El modelo aplicado en **ABS Eventos** presentó tres actividades relacionadas con la preparación del análisis. Primero, la transcripción de las entrevistas externas y la revisión de las anotaciones de las entrevistas internas. La consultora, con el apoyo de un asistente comercial de la organización, hizo la transcripción de las doce entrevistas externas realizadas y produjo un documento de 48 páginas; también revisó las anotaciones de las ocho entrevistas hechas con empleados y produjo un documento de 40 páginas. La segunda actividad fue la verificación y depuración de los datos reunidos. Esta actividad se realizó por medio de la confirmación de las declaraciones internas, de la verificación de los datos cuantitativos obtenidos por medio de los bancos de datos y sistemas informáticos de la organización y con el cruce de las informaciones internas con las declaraciones de clientes, no clientes, clientes de los competidores y especialistas del mercado. En esta etapa, la tercera actividad fue la preparación del material de análisis. En el caso de los datos cualitativos, esta preparación comprendió el agrupamiento de las declaraciones de los entrevistados en bloques de temas (de acuerdo con las variables definidas en la etapa de recolección de datos) y la posterior descripción comentada de los resultados. Para los datos cuantitativos, la actividad consistió en la elaboración de gráficos (columna, torta e histograma), tablas y figuras, herramientas de auxilio para el análisis de los resultados.

Ejecución del análisis - Esta etapa la realizó el comité de diagnóstico por medio de reuniones de discusión, en dos sesiones con una duración media de tres horas cada una. En el primer encuentro se evaluó el ambiente interno y comprendió el análisis del *mix* de productos y servicios, la política de precios y la composición de los costos, el desempeño del equipo de ventas y de los intermediarios, el sistema de ventas, la relación con los clientes, la logística y otras estrategias de *marketing* de la organización. En el segundo encuentro se evaluó el ambiente externo, lo que incluyó en forma específica el análisis de los aspectos relacionados con el perfil de los clientes y sus segmentos y con la posición competitiva de la organización frente a sus competidores. La consultora condujo estas reuniones y empleó diferentes técnicas de trabajo en grupo: lectura previa del material de análisis, exposición dialogada acerca del desempeño de la organización, debate en subgrupos de los aspectos positivos y negativos de la organización, discusión final en plenaria y prioridad de las recomendaciones. El alcance del análisis fue a nivel de la organización, no se empleó la metodología SWOT en esa evaluación y durante las discusiones se produjo la validación de los datos y materiales preparados en la etapa anterior.

Síntesis de los resultados - En la etapa final del modelo aplicado se produjeron las actividades de redacción, presentación y entrega del informe de diagnóstico. La consultora redactó este informe, y su estructura contenía once secciones: una introducción, ocho con resultados y recomendaciones, una conclusión y un apéndice con la transcripción de las entrevistas externas. Aunque el informe presentó los resultados relevantes de los análisis

ejecutados, entre los que figuraban aspectos positivos, negativos y recomendaciones a la organización, no constaron en él descripciones acerca de oportunidades, amenazas, segmentos y clientes atractivos, ni premisas del ambiente externo a la organización. El formato impreso del informe, que se presentó en una reunión de la dirección de la organización, tenía 78 páginas en tamaño A4, 27 gráficos, 5 cuadros, 5 tablas, 2 figuras y diversas declaraciones comentadas acerca de la situación de *marketing* de **ABS Eventos**.

Análisis y discusión de los resultados

Los resultados de este estudio de caso proveen percepciones acerca de la práctica del diagnóstico mercadológico en el sector de servicios. Ellas revelan la existencia de directivos preocupados por tomar decisiones de *marketing* basadas en hechos y análisis estructurados, como recomienda la literatura. (MOLDOF, 1993; AAKER, 2009; TAGHIAN, 2010). El modelo aplicado en **ABS Eventos** es semejante al que aparece en el marco teórico y se identificaron 22 de sus 30 actividades (73 %), aunque solo 14 se hayan aplicado en plenitud.

En la **preparación del diagnóstico**, casi la totalidad (80 %) de las actividades presentadas en el modelo teórico se aplicaron plenamente. Mientras tanto, la “comprensión de la misión, visión y objetivos de la organización” tuvo aplicación solo parcial. Aunque se discutieron las preocupaciones e intereses estratégicos de la organización, no hay evidencias de que se haya rescatado la comprensión de la misión y la visión ni que hayan sido abordadas en las reuniones de trabajo con el comité de diagnóstico. Los resultados mostraron también que en **ABS Eventos** el diagnóstico mercadológico se aplicó con el propósito de apoyar la elaboración de la planificación de *marketing*, una de las finalidades señaladas por Ferrell y Hartline (2011). Por otra parte, al contrario del estudio de Moreira, Tavares y Carvalho (2009), los resultados revelaron a una organización con una postura de participación abierta, con un comité de diagnóstico que comprendió áreas de intercomunicación.

En la **recolección de datos** se aplicaron en plenitud todas las actividades propuestas en el modelo teórico. Se ejecutaron la definición de las variables mensuradas, la identificación de las fuentes de información y la recolección de datos primarios y secundarios. Las variables que serían consideradas fueron definidas previamente e incluyeron diferentes dimensiones del ambiente de la organización. En esta definición, el esfuerzo por incluir variantes típicas de organizaciones del ramo de eventos sugiere que existió una preocupación por la selección de variables capaces de explicar el desempeño de la organización, como recomienda Almeida (1997). Las variables seleccionadas tienen también relación con aquellas propuestas por King y Cleland (1974), Kotler y Keller (2006) y Hudson (2010) para el ambiente interno del *marketing* y por Judd y Tims (2001), Narayanan y Fahey (2001) y Lehmann y Winer (2007) para el ambiente externo.

En la **preparación del análisis** la mitad (50 %) de las actividades propuestas en el modelo teórico fueron plenamente aplicadas. El punto culminante de esta etapa fue la elaboración del material de análisis acerca del ambiente interno, que se mostró abarcador, profundo y con la aplicación de diferentes herramientas y recursos de análisis. Por su parte, la principal deficiencia fue la elaboración de material en relación con aspectos generales del ambiente externo. Ningún dato o información abordó aspectos demográficos, económicos, político legales, socioculturales, tecnológicos o globales. La elaboración de materiales acerca del mercado, el sector y la competencia solo se efectuó en forma parcial. El material sobre el

mercado y el sector careció de informaciones relevantes acerca de eventos y ferias y solo identificaba a los principales participantes, los factores clave del éxito y las informaciones de clientes sobre el comportamiento del mercado.

En la **ejecución del análisis**, solo dos (25 %) de las actividades propuestas en el modelo teórico se aplicaron plenamente. En el análisis del ambiente, no se llevó a cabo la evaluación de los aspectos generales del ambiente externo, y en el análisis de clientes y segmentos, competidores, mercado y sector no constan variables que en apariencia serían relevantes. En el análisis de clientes y segmentos faltó la identificación y la selección de los más atractivos (HUDSON, 2010); en el análisis de la competencia faltó la discusión acerca de objetivos, estrategias, desempeños, fuerzas y flaquezas (DICKSON, 2001; AAKER, 2009). Los resultados señalan también hacia un diagnóstico mercadológico sin análisis de escenarios, lo que confirma los estudios de Moreira, Tavares y Carvalho (2009), y hacia una evaluación solo parcial del ambiente de *marketing*, como ya advertía Almeida (1997). Además, el análisis se realizó sin la aplicación de SWOT, al contrario de lo recomendado por Andrews (1971) y Campomar e Ikeda (2006).

En la **síntesis de los resultados**, solo se aplicó a pleno el formato del informe de diagnóstico. De hecho, esta actividad comprendió la producción de un documento estructurado, con formato de informe y que contiene resultados y conclusiones relevantes del diagnóstico realizado. Mientras tanto, la descripción de potencialidades y vulnerabilidades del *marketing* tuvo aplicación tan solo parcial. Aunque el informe contiene aspectos positivos y negativos de la organización, no contiene la lista de potencialidades y vulnerabilidades que se elaboró a partir del análisis deliberado de recursos y relaciones de la organización, como recomiendan Ferrell y Hartline (2011). Esta etapa tampoco contiene las descripciones de premisas del ambiente externo, de clientes y segmentos atractivos y de oportunidades y amenazas relevantes del mercado.

Consideraciones Finales

El presente estudio abordó el diagnóstico mercadológico en el sector de servicios y buscó conocer la práctica del diagnóstico como una etapa de la planificación del *marketing* de una organización, a partir de un modelo desarrollado en forma específica con esta finalidad.

En el análisis y la discusión de los resultados, el modelo aplicado en **ABS Eventos** se comparó con el modelo señalado en el marco teórico. El modelo de **ABS Eventos** mostró semejanzas con el modelo teórico en las etapas de diagnóstico y en la aplicación, plena o parcial, del 73 % de las actividades. Por otra parte, se identificaron algunas deficiencias y limitaciones en él en las actividades de rescate de la comprensión de la misión y visión de la organización; elaboración de material de análisis sobre aspectos generales del ambiente externo, mercado, sector y competencia; evaluación del ambiente externo, de los clientes y segmentos, de la competencia y en la aplicación del análisis SWOT; descripciones acerca de premisas del ambiente externo, clientes y segmentos atractivos, potencialidades y vulnerabilidades del *marketing*, oportunidades y amenazas del mercado. Esas actividades se ejecutaron solo en forma parcial o no se realizaron.

Entre las **limitaciones del estudio** está el hecho de que los resultados no se puedan generalizar para el sector de servicios ni para el ramo de los eventos. En función del muestreo, los resultados no son conclusivos y existe el riesgo de que el elemento seleccionado no

represente a las organizaciones del sector y del ramo estudiado. Como ocurre con los estudios cualitativos, los resultados son en esencia interpretativos y pueden contener fallas de interpretación o clasificación de los datos recogidos.

Por último, el estudio presenta **contribuciones académicas**. En este estudio, el análisis del diagnóstico mercadológico se profundizó en relación con la literatura de *marketing*, sus actividades se interrelacionaron y se colocaron en la secuencia lógica recomendada para su aplicación, con la forma de un modelo de elaboración de esta importante etapa de la planificación del *marketing*, el diagnóstico mercadológico, un tema al que la investigación bibliográfica señala como carente de estudios. El trabajo contribuye también a la integración de la teoría y la práctica, en la medida en que muestra la posibilidad de su implementación en el sector de servicios. La ciencia resultará favorecida por la aplicación del modelo en otras organizaciones de diferentes tamaños y ramos de actividad para identificar los ajustes necesarios. Cada etapa del modelo puede ser objeto de un estudio específico, con una investigación más profunda, el desarrollo de nuevos procedimientos y el detalle de las actividades, por ejemplo, en la determinación de variables, en la identificación de fuentes de información, en la verificación de los datos recogidos y en la identificación de los factores claves del éxito.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. *Strategic Market Management*. New York/USA: John Wiley & Sons, Inc, 2009.
- Almeida, M. I. R. Por que não desenvolver uma análise ambiental para o planejamento estratégico que tenha lógica e não seja apenas um agrupamento de informações. Anais do 21º Encontro da ANPAD-ENANPAD 97. Rio das Pedras/RJ, 1997.
- Amaral, C. C. N. **O planejamento estratégico para uma instituição de contabilidade: um estudo de caso**. 2004. 105 f. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- Andrews, K. R. *The concept of corporate strategy*. Illinois/USA: DowJonesIrwin, 1971.
- ANSOFF, I. *Corporate strategy: an analytic approach do business policy for growth and expansion*. New York/USA: McGraw-Hill, 1965.
- Baker, A.; THOMPSON, G C.. *Long range planning pays off*. **Conference Board Business Record**. New York/USA, 1956, V. 8, p. 435-443.
- Bardin, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo/SP: Edições 70, 2009.
- BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social). Classificação de porte de empresa. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html. Acesso em: 27 nov. 2011.
- Campomar, M. C.; Ikeda, A. A. Tomada de decisão e planejamento de marketing. Anais do 30º Encontro da ANPAD-ENANPAD 2006. Salvador/BA, 2006.
- Cousins, L. *Marketing plans or marketing planning?* **Business Strategy Review**. Malden/USA, 1991, V. 2, n° 2, p. 35-54.
- Denzin, N. K.; Lincoln Y. *The SAGE handbook of qualitative research*. California/USA: Sage Publications, 2005.

- Dickson, P. R. Ambiente de marketing e responsabilidade social. In: CZINKOTA, M. R. *et al.* **Marketing**: as melhores práticas. Porto Alegre: Bookman, 2001, p.42-71.
- Estolano, A. Uma avaliação da eficácia dos processos de planejamento estratégico em empresas brasileiras: um estudo sobre a percepção dos benefícios de sua adoção. Anais do 26º Encontro da ANPAD-ENANPAD 2002. Salvador/BA, 2002.
- Ferrell, O. C.; Hartline, M. D. **Marketing Strategy**. Ohio/USA: South-Western Cengage Learning, 2011.
- Flick, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre/RS: Artmed, 2009.
- Gomes, G. Plano e planejamento de marketing em instituições de ensino superior do sul do Brasil. 2009. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2009.
- Grave, P. S.; Seixas, R. A. Diagnóstico organizacional: elementar, meu caro administrador! Anais do 9º Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração - ENANGRAD 1998, Itu/SP, 1998.
- Greenley, G. E. *An exposition of empirical research into marketing planning*. **Journal of Marketing Management**, Oxon/UK, 1987, V. 3, n° 1, p. 83-102.
- Hax, A. C.; Majluf, N. S. **Strategic management: an integrative perspective**. New Jersey/USA: Englewood Cliffs, 1984.
- Hooley, G. J.; Saunders, J. A.; Piercy, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo/SP: Prentice Hall, 2008.
- Hopkins, W. E.; Hopkins, S. A. *Strategic planning – financial performance relationship in banks: a causal examination*. **Strategic Management Journal**. Chicago, IL/USA, 1997, V. 18, n° 8, p. 635–652.
- Hudson, R. *Marketing situation analysis and strategic planning for NHS clinical services*. **Journal of Management & Marketing in Healthcare**. London/UK, 2010, V. 3, n° 3, p. 224-238.
- Judd, V. C.; Tims, B. J. *Information Search: external secondary information for strategic marketing planning in nonprofit organizations*. **Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing**. Oxon/UK, 2001, V. 9, n° 1/2, p. 119-140.
- King, W. R.; Cleland, D. I. *Environmental information systems for strategic marketing planning*. **Journal of Marketing**. Chicago, IL/USA, 1974, V. 38, n° 4, p. 35-40.
- Kotler, P.; Keller, K. L. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. São Paulo/SP: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Kurtz, D. L. **Contemporary Marketing**. Ohio/USA: Thomson Learning, 2008.
- Lambin, J. J. **Marketing estratégico**. Lisboa/Portugal: McGraw-Hill, 2006.
- Lehmann, D. R.; Winer, R. S. **Analysis for marketing planning**. Ohio/USA: McGraw-Hill Publishing Co., 2007.
- Lovelock, C.; WRIGHT, L. **Principles of Service Marketing and Management**. New Jersey/USA: Prentice Hall, 2001.

- Malhotra, N. **Marketing Research: an applied orientation**. New Jersey/USA: Prentice Hall, 2010.
- McDonald, M. H. *The theory and practice of marketing planning for industrial goods in international markets*. 1982. 486 f. Tese (Doutorado em Management). School of Management, Cranfield University, Bedford/England, 1982.
- _____. Planejamento estratégico de marketing: teoria e prática. In: BAKER, Michael J. (org.). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2005, p. 62-83.
- _____. *Strategic marketing planning: theory and practice*. **The Marketing Review**, 2006, n°4, p. 375-418.
- Miles, R.E.; Snow, C. C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York/USA: McGraw-Hill, 1978.
- Moldof, E. P. *Strategic planning for non-profits*. **Fund Raising Management**, 1993, V. 24, n° 10, p. 29-35.
- Moreira, E. S.; Tavares, M.; Carvalho, C. J. Adequação de escala multiitens para avaliar a aplicação do planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea - RAC Eletrônica*, Curitiba/Pr, 2009, V. 3, n°1, p. 63-80.
- Narayanan, V. K.; Fahey, L. *Macroenvironmental analysis: understanding the environment outside the industry*. In: L. Fahey and R. M. Randall (eds.). **The portable MBA in Strategy**. New York/USA: John Wiley & Sons, Inc., 2001, p. 189-214.
- Notarantonio, E. M.; Quigley, C. J.; Cardente, E. S. *The importance of marketing in the strategic planning process: a parish example*. **Journal of Ministry Marketing & Management**, 2000, V.6, n° 2, p. 1-18.
- Paley, N. **The manager's guide to competitive marketing strategies**. London/UK: Thorogood Publishing, 2006.
- Perreault, W. D.; McCarthy, E. J. **Basic marketing: a global-managerial approach**. Ohio/USA: McGraw-Hill Publishing Co., 2004.
- Pizzinatto, N. K.; Silva, D. Relação entre o planejamento estratégico e o planejamento de marketing. In: ACEVEDO, C. R. (org.). **Fundamentos de marketing**. Itu/SP: Ottoni Editora, 2009, p. 218-233.
- Porter, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro/RJ: Ed. Campus, 2005.
- Santos, C. E. **Diagnóstico das práticas da gestão estratégica e de ações de marketing de relacionamento em escritórios prestadores de serviços jurídicos: um estudo multicaso**. 2010. 93 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.
- Shostack, G. L. *Designing Services that deliver*. **Harvard Business Review (HBR)**. Boston, MA/USA, 1984, V. 64, p. 133-139.
- Souza, C. M. Entre o planejamento estratégico formal e informal: um estudo de caso exploratório sobre a prática de estratégia nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba/Pr, 2011, V. 15, n° 5, p. 855-876.

- Stern, C. W.; Deimler, M. S. *The Boston Consulting Group on strategy: classic concepts and new perspectives*. New Jersey/USA: John Wiley & Sons, Inc, 2006.
- Taghian, M. *Marketing planning: operationalising the market orientation strategy*. **Journal of Marketing Management**. Oxon/UK, 2010, V. 26, n° 9, p. 825-841.
- Westwood, J. *How to write a marketing plan*. London/UK: Kogan Page Limited, 2006.
- Wyckoff, D. D. *New tools for achieving service quality*. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, New York/USA, 1984, V. 25, n° 3, p.78-91.
- Yin, K. R. *Case study research: design and methods*. California/USA: Sage Publications, 2009.