

# ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE *MARKETING* Y EL CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

## ESTUDIO EN UNA EMPRESA DE GESTIÓN FAMILIAR

**Fernanda Zuin Secco - Christiano França da Cunha**  
**Eduardo Eugênio Spers - Ronie Galeano**  
**Ricardo Ragazzo Corrêa da Silva\***

**RESUMEN:** El objetivo de este artículo es identificar qué etapas de la planificación estratégica de *marketing* se utilizan en una empresa familiar, teniendo en cuenta el ciclo de vida organizacional. Se busca determinar qué es una organización familiar y presentar distintos modelos de ciclo de vida empresarial encontrados en la bibliografía. Después se presentan las etapas de la planificación estratégica de *marketing*. Mediante entrevistas en profundidad aplicadas a personas claves del departamento de *marketing* de la empresa bajo estudio, se pudo comprobar que las etapas de la planificación estratégica de *marketing* difieren de las fases del ciclo de vida de la empresa.

**Palabras clave:** planificación estratégica de *marketing* - gestión familiar - ciclo de vida organizacional.

**ABSTRACT:** *Stages of Strategic Marketing Planning and Organizational Life Cycle: a Study in Family Management Company.*

The aim of this article is to identify stages of strategic marketing planning used in a family-run business, considering its organizational life cycle. The article first defines family-run organizations and presents different models of business life cycle found in literature. Later, it analyzes the stages of strategic marketing planning. Through in-depth interviews to key persons in the marketing department of the company under review, and subsequent content analysis, it was possible to determine that stages in strategic marketing planning differ from the phases of the business life cycle.

**Keywords:** strategic marketing planning, family-run, organizational life cycle.

### 1.- Introducción

Según Kaufmann (1990), Bernhoeft (1989) y Fagundes (2004), una empresa de gestión familiar es un emprendimiento económico que atraviesa distintas etapas de desarrollo y precisa proyectar su crecimiento y su supervivencia en el mercado. De esta manera, si planea desarrollarse debe entender sus actividades, su mercado y las necesidades y los deseos de sus clientes.

\* *Fernanda Zuin Secco:* Universidad Metodista de Piracicaba – UNIMEP. E mail: fzuins@yahoo.com.br.  
*Christiano França da Cunha:* Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. E mail: chfcunha@unimep.br.  
*Eduardo Eugênio Spers:* Escuela Superior de Propagandas y Marketing – ESPM. E mail: espers@espm.br  
*Ronie Galeano:* Universidad Metodista de Piracicaba – UNIMEP. E mail: roniegaleanoutfpr@gmail.com.  
*Ricardo Ragazzo Corrêa da Silva:* Universidad Metodista de Piracicaba – UNIMEP. E mail: ricardocorra10@hotmail.com.

En este contexto, la empresa de gestión familiar puede utilizar las herramientas que facilita el *marketing*. Así, para Oliveira y Sette (2007, p. 3), una vez estructurada la empresa, desde el punto de vista sistémico, el área de *marketing* es el principal nexo de coordinación de sus relaciones con el mercado y con el cliente. Para que tenga lugar ese nexo, es importante planificar cómo será la implementación de acciones para que se establezca el vínculo entre empresa y cliente. Al respecto, Silva, Borges y Moraes (2007) sostienen que planificar un negocio, independientemente de su tamaño, segmento o modelo de gestión es una condición indispensable para el éxito duradero y sustentable.

Así, cuando la planificación de *marketing* se elabora en función del desglose de las acciones necesarias para que la empresa alcance los objetivos propuestos, ordenando las estrategias para obtener eficiencia y efectividad en las actividades orientadas por el *marketing*, acaba siendo una herramienta de gestión con la que la organización puede definir los resultados que desea alcanzar, formular acciones para lograr competitividad y aprovechar al máximo las oportunidades halladas para potenciar las fortalezas (Klein 2010).

Una vez señalada la importancia del uso de la planificación de *marketing* para la organización de acuerdo con Kotler (2009), Moreira (2011), Oliveira y Sette (2007) y Klein (2010), este artículo busca responder la siguiente pregunta: ¿qué etapas de la planificación de *marketing* a nivel estratégico se utilizan en una empresa de gestión familiar, considerando su ciclo de vida?

A continuación se analizan los conceptos de gestión familiar, ciclo de vida organizacional y planificación estratégica de *marketing*.

## **2.- Revisión de la bibliografía**

### **2.-1. Gestión familiar y ciclo de vida organizacional (CVO)**

Macedo (2009) sostiene que la empresa familiar por lo general es resultado del éxito de un emprendedor cuyas principales características son la capacidad de correr riesgos, la dedicación, la perseverancia y la independencia superiores a la media de las demás personas. Para Siqueira (2010), el emprendedor puede ser la persona de quien depende la empresa tanto para crecer como para estancarse y retroceder; es la sangre y la vida de sus empresas pero, en tanto líder, también es susceptible de cometer errores y excesos.

En gran parte de los casos, el emprendimiento familiar nace de la iniciativa de alguien que quiere encontrar en un negocio propio la mejor opción para ganarse la vida y así sustentar y formar una familia. En Brasil, históricamente y durante mucho tiempo, ese ideal de autonomía y el deseo de no tener un patrón condujo en especial a las clases medias a las llamadas profesiones liberales (Gonçalves, 2000).

El enfoque para explicar el ciclo de vida de las organizaciones parte del principio de que las empresas tienen un comportamiento similar al ciclo biológico de los seres vivos: nacen, crecen, se desarrollan y llegan a su fin (Adizes, 1990). En palabras de Lezana (1996, p.10): “El proceso evolutivo de una empresa comprende una serie de

etapas que deben superarse, desde la creación hasta que la empresa se transforme en una institución bien consolidada”.

Texeira (2004) completa la visión de Lezana (1996) al afirmar que es importante que la empresa tenga la capacidad de acumular experiencia durante las fases de su ciclo de vida sin perder la permeabilidad que le proporciona cada fase para nuevas ideas y formas de interpretar los acontecimientos, para entonces poder consolidarse.

Así, es posible comprender que la organización atravesará distintas etapas de desarrollo durante su ciclo de vida organizacional. Comprender lo que sucedió en la fase anterior puede contribuir a un mejor desarrollo de la siguiente fase. Por lo tanto, según los autores citados, es importante interpretar de forma clara todas las dificultades encontradas, ya que será posible transformarlas en oportunidades de crecimiento.

Para Lester, Parnell y Carraher (2003), la teoría del ciclo de vida de la empresa presenta una trayectoria natural de la evolución que va desde el nacimiento hasta la muerte, cuyo modelo abarca las siguientes cinco etapas: existencia, supervivencia, éxito, renovación y decadencia. De acuerdo con Kaufmann (1990), las etapas de desarrollo del ciclo de vida organizacional abarcan las siguientes fases: nacimiento, crecimiento, maduración y renovación. En cada paso de una etapa a otra del ciclo de vida, la empresa puede enfrentar verdaderas crisis de crecimiento o crisis de transición.

Según Adizes (1990), el ciclo de vida de una organización se divide en tres momentos: 1) las etapas de crecimiento que comprenden enamoramiento, infancia, primeros pasos; 2) segundo nacimiento y mayoría de edad, que abarcan la adolescencia y plenitud; 3) proceso de envejecimiento, que incluye estabilidad, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia y muerte. Por último, Marques (1994) considera nueve etapas del ciclo de vida de la empresa: conceptual, organizativa, productiva, cazadora, administrativa, normativa, participativa, adaptativa e innovadora.

En resumen, según Adizes (1990), Marques (1994), Kaufmann (1990) y Lester, Parnell y Carraher (2003), es posible interpretar que el ciclo de vida de una empresa es en realidad un conjunto de fases o etapas que puede atravesar la organización durante su vida, en general caracterizadas por nacimiento, crecimiento, madurez y decadencia, independientemente de los nombres que emplee cada autor.

A continuación, se aborda el uso del *marketing* a nivel estratégico, indicando las etapas de la planificación estratégica de *marketing*, que luego se analizarán dentro del contexto del ciclo de vida organizacional de una empresa de gestión familiar.

## **2.-2. Planificación estratégica de *marketing***

Para Rezende (2008), la planificación es uno de los principales instrumentos para gestionar la organización y está condicionada a la realización de las acciones por medio de métodos, técnicas, normas y recursos. Según Cobra (2009), la planificación debe ser un proceso continuo que incluye explicitar los objetivos e implementar las acciones necesarias para lograrlos.

En ese sentido, planificar es decidir con antelación qué hacer, de qué manera hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo, lo que puede considerarse una determina-

ción de la dirección a seguir para alcanzar un resultado deseado englobando una serie de toma de decisiones (Lacombe; Heilborn, 2003).

Según Stone y Freeman (1995), la planificación posee dos aspectos básicos que deben tener en cuenta las organizaciones: a) determinación de los objetivos de las organizaciones y b) selección de los medios para alcanzar esos objetivos, dado que esos aspectos se basan en métodos, planes o lógica. Chiavenato y Sapiro (2003) sostienen que la planificación efectuada por las organizaciones debe buscar maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, empleando para eso principios de mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

Partiendo de los objetivos establecidos por la organización señalados por Stoner y Freeman (1995) y Chiavenato y Sapiro (2003), es posible desarrollar la planificación para una empresa a diferentes niveles, descritos por Las Casas (2001) como estratégico, táctico y operativo, siendo que: a) la planificación estratégica busca dar una dirección a la empresa en relación con su campo de actuación; b) la planificación táctica tiene por objetivo mejorar los resultados de determinada área y puede aplicarse a varios niveles de la organización; y c) la planificación operativa comprende los planes de acción.

Para Oliveira (2007), la planificación estratégica se relaciona con objetivos a largo plazo, mientras que la planificación táctica se relaciona con los objetivos a corto plazo. De este modo: a) la planificación estratégica es un proceso gerencial que, además de proporcionar una dirección para la empresa, posibilita formular objetivos respecto a la selección de las acciones a seguir, que por lo general son responsabilidad de los niveles más altos de la empresa; b) la planificación táctica busca perfeccionar determinada área de resultado y no la empresa como un todo, trabajando con los objetivos establecidos en la planificación estratégica; c) la planificación operativa está orientada a implementar las acciones establecidas en la planificación estratégica, con intervención de los gerentes de cada unidad en que se elaboran los planes.

Este artículo explora el uso de la planificación a nivel estratégico empleado por el área de *marketing* de una empresa de gestión familiar, considerando su ciclo de vida organizacional. Por este motivo, se contextualizará el *marketing* y se indicará su importancia para el desarrollo de la estrategia y el proceso de planificación.

Según sostienen Campomar, Toledo y Toledo (2006), el *marketing* desempeña una función esencial tanto para la consecución de objetivos como para la definición de las estrategias competitivas que contribuirán a que la empresa alcance los objetivos propuestos.

Para Loureiro y Oliveira (2011), existe una delgada línea divisoria entre el nivel estratégico y el nivel operativo citados por Campomar, Toledo y Toledo (2006) y Campomar e Ikeda (2006), puesto que los modelos de planes de *marketing* en realidad son planes de negocios, ya que trascienden la consideración de aspectos puramente funcionales. Según Hooley, Nicolaud y Piercy (2005), el alcance estratégico del *marketing* aborda cuestiones relativas al negocio como un todo, partiendo de la definición de la finalidad del negocio, para luego decidir la estrategia general. Esta última orienta el posicionamiento competitivo basándose en los objetivos de mercado

de la empresa y en sus ventajas, en cuyo caso la función del *marketing* será implementar tal posicionamiento competitivo.

De acuerdo con Campomar, Toledo y Toledo (2006), puede considerarse que el *marketing* a nivel estratégico -al igual que a nivel operativo- consta de dos fases. La primera se refiere al análisis de oportunidades de mercado para identificar los segmentos. La segunda se relaciona con el proceso de toma de decisiones que comprende la selección de segmentos atractivos y el posicionamiento competitivo de la empresa en los segmentos seleccionados como objetivo de sus acciones de *marketing*.

A partir de lo expuesto, puede afirmarse que el *marketing* dentro del marco de la planificación organizativa busca estudiar el mercado, el cliente y la competencia, es decir, todo el contexto en el que está inmersa la empresa. Así, contribuye a la elaboración de estrategias que aportan una ventaja competitiva a la organización. A continuación, se presentarán la metodología, el instrumento de recopilación de datos, los procedimientos y el método de análisis empleados en este artículo.

### **3.- Metodología**

Para llevar a cabo el análisis propuesto, se empleó una investigación exploratoria, que aborda el tema planteado e incluye un estudio de caso de una empresa de gestión familiar.

El instrumento adoptado para recoger datos fue una entrevista en profundidad a cuatro personas clave que gestionan el departamento de *marketing* de la empresa Etiqueta Ltda., considerando las etapas de su ciclo de vida, teniendo en cuenta que dos de los entrevistados trabajan en más de una de estas etapas.

El objetivo de las entrevistas fue identificar qué etapas de la planificación estratégica de *marketing* se utilizaron en cada fase del ciclo de vida organizacional de la empresa. Las entrevistas se transcribieron y se analizaron mediante una lectura crítica, y relatan los principales puntos identificados en cada etapa del ciclo de vida organizacional.

El proceso de recolección de datos tuvo lugar durante agosto de 2012, y las entrevistas se realizaron personalmente con cada participante. Cabe destacar que, por tratarse de una entrevista en profundidad, se logró identificar oportunidades para amplios análisis de opiniones, actitudes y valores por parte de los participantes.

La empresa analizada es Etiqueta Ltda., ubicada en la ciudad Americana, en el interior de San Pablo, que opera en el segmento textil. Según el historial reconstruido por las entrevistas realizadas, se identificaron los períodos que comprende cada fase del ciclo de vida de la empresa:

- Fase 1: nacimiento (1986)
- Fase 2: crecimiento. Primera etapa (período de 1987 a 1990). Segunda etapa (período de 1992 a 1996)
- Fase 3: madurez (período de 1996 a 2004)
- Fase 4: renovación (período de 2004 a 2008)
- Fase 5: decadencia (período de 2008 a 2010)

#### 4.- Análisis y discusión de los resultados

Mediante el análisis del material de la empresa estudiada y las entrevistas realizadas, pudo determinarse en qué fase gestionaban los entrevistados el departamento de *marketing* durante el ciclo de vida de la empresa. En cada fase, se buscó identificar qué etapas de planificación estratégica de *marketing* utilizó la empresa (Cuadro 1).

Se observa que las etapas empleadas difieren hasta la fase de renovación. En el paso de una etapa a otra, la empresa posee una fase nueva y diferente de la anterior.

Cabe resaltar que, si bien en las dos últimas etapas no se diferencian las etapas de *marketing*, se implementan acciones diferentes. Por ejemplo, en la etapa 2 se pasa a hacer un análisis socio-cultural y demográfico; en la etapa 3 ya existen formulaciones de objetivos tanto cuantitativos como cualitativos y, finalmente, en la etapa 5, la organización emplea el *endomarketing*.

Saber en qué fase del ciclo de vida se encuentra la empresa es de vital importancia para que ésta pueda sobrevivir y desarrollar estrategias que le permitan pasar a la fase siguiente, según señalan Adizes (1990), Lezana (1996), Moores y Yuen (2001). En ese sentido, la empresa buscó ese desarrollo mediante el uso de variables como las siguientes: a) ampliación y modificaciones constantes en su estructura, b) estrategia de desarrollo de nuevos segmentos y productos, y c) estilo emprendedor ejercido por el fundador en su gestión y condiciones favorables de micro y macroambiente; por ejemplo, al principio, la cantidad reducida de competidores, el uso de la tecnología en el desarrollo de nuevos productos y alianzas con grandes proveedores, con lo que se posibilitó el crecimiento rápido de la empresa y el paso de una fase a otra sin enfrentar crisis complejas. Pese a la crisis que enfrentó desde la etapa de nacimiento hacia el crecimiento en 1986, la empresa logró reorganizarse y volver a crecer, y continuó su desarrollo y su transición a otras fases.

**Cuadro 1: Etapas de la planificación estratégica del *marketing* y CVO de la empresa Etiqueta**

Fase 1: nacimiento	Fase 2: crecimiento 1	Fase 2: crecimiento 2	Fase 3: madurez	Fase 4: renovación	Fase 5: decadencia
Preocupación por la viabilidad del negocio	Aumento de la cantidad de empleados	Búsqueda de nuevas tecnologías	Inauguración de filial de la empresa en abril	Búsqueda de equilibrio entre filiales	Crisis de 2008
Presencia del fundador en todas las decisiones	Percepción de nuevos segmentos donde operar	Aumento de la producción de etiquetas	Inauguración de nueva sede y lanzamiento de nuevos productos	Búsqueda de estructuración de la empresa	Cierre de las filiales
		Ampliación de la plantilla de empleados	Inauguración de empresa en otros segmentos		Llegada de Paulimaq

*Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional*

		Aumento del mix de productos de los segmentos			
Etapas de la planificación	Etapas de la planificación	Etapas de la planificación	Etapas de la planificación	Etapas de la planificación	Etapas de la planificación
Etapa 2: Análisis de clientes	Etapa 2: Análisis de clientes	Etapa 2: Análisis de clientes, competencia, áreas funcionales, economía y tecnología	Etapa 2: Análisis de clientes, competencia, áreas funcionales, economía, tecnología y contexto político-legal	Etapa 2: Análisis de clientes, competencia, áreas funcionales, economía, tecnología y contexto político-legal Análisis SWOT	Etapa 2: Análisis de clientes, competencia, áreas funcionales, economía, tecnología y contexto político-legal, demográfico y socio-cultural Análisis SWOT
Etapa 4: Composición de MKT: táctico	Etapa 4: Composición de MKT: táctico	Etapa 4: Composición de MKT: Táctico Nuevos segmentos Estratégico	Etapa 4: Composición de MKT: Táctico Nuevos segmentos Estratégico	Etapa 3: Cuantitativo	Etapa 3: Cuantitativo Cualitativo
	Etapa 6: Informe de ventas	Etapa 6: Informe de ventas	Etapa 5: Participación en ferias Campañas de ventas	Etapa 4: Composición de MKT: Táctico Nuevos segmentos Estratégico	Etapa 4: Composición de MKT: Táctico Nuevos segmentos Estratégico
			Etapa 6: Informe de ventas	Etapa 5: Participación en ferias Campañas de ventas Investigación de mercado Investigación de marketing	Etapa 5: Participación en ferias Campañas de ventas Investigación de mercado Investigación de marketing Endomarketing
				Etapa 6: Informe de ventas SIM	Etapa 6: Informe de ventas SIM

Fuente: Datos de la investigación

Por tratarse de una empresa de gestión familiar, entender y verificar el rol que desarrolló el fundador en las tomas de decisiones puede ser fundamental, ya que éste será el responsable de orientar y establecer qué caminos deberá transitar la organización. La investigación y el análisis de contenidos realizados permitieron identificar

el rol que desarrolló el fundador en las tomas de decisiones considerando su ciclo de vida, tal como lo señalan Adizes (1990) y Kaufmann (1990), aunque para estos autores el desarrollo sería mayor en la fase de nacimiento. En el caso de la empresa Etiqueta Ltda., esto tuvo lugar en todas las etapas de su ciclo de vida.

Otro punto que señala Marques (1994), considerando además la importancia del fundador, es que el éxito de la fase inicial para el logro del crecimiento depende de la postura que adopte el fundador para desarrollar su concepto de negocio. En el caso de la empresa analizada, el fundador lo basó en ofrecer a sus clientes productos de calidad que realmente satisficieran sus necesidades, concepto que atravesó las demás fases de su ciclo de vida.

El estudio señaló que en cada fase del ciclo de vida organizacional de la empresa se utiliza una etapa de planificación estratégica de *marketing* diferente a la anterior, hasta la fase de renovación, y que, incluso cuando no existe una etapa distinta, existen elementos diferentes en las etapas utilizadas, por ejemplo, los análisis cada vez más detallados del contexto en que está inmersa la empresa.

## 5.- Consideraciones finales

Estos análisis detallados conducen a una evaluación de la situación actual, que representa el punto inicial del proceso de planificación, según lo señala Kotler (2009). Esta evaluación permite identificar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades, que ayudarán a la empresa a perseguir sus objetivos y destinar los recursos necesarios para alcanzarlos. La empresa Etiqueta Ltda. estableció el objetivo bien definido de ofrecer a sus clientes un producto de calidad que pudiera satisfacer sus necesidades. En línea con el crecimiento de la organización, el objetivo se redefinió como ofrecer una solución completa a sus clientes, ya que, con el aumento del *mix* de productos, la empresa vio la oportunidad de desarrollar productos que se interrelacionaran, por ejemplo, las etiquetas y sus aplicadores, las etiquetas de composición y los aplicadores neumáticos. Es posible comprobar que la evolución en la fase del ciclo de vida organizacional supone más etapas de la planificación estratégica de *marketing*: cuanto más evolucionada se vuelve la organización, más hará uso de todas las etapas de la planificación estratégica de *marketing*.

Si bien existe una línea muy delgada entre la cuestión del *marketing* utilizado a nivel estratégico, separándolo de lo que sería estrategia y *marketing*, tal como lo mencionan Campomar, Toledo y Toledo (2006), y Toaldo y Luce (2011), cabe destacar que es importante comprender los deseos y las necesidades de los consumidores para posibilitar el desarrollo de productos y servicios que los satisfagan, empleando una serie de análisis que permitan encontrar oportunidades dentro del mercado escogido, además de identificar qué segmentos son más atractivos para la organización, aunque no exista una visión tan nítida de dónde se inician la estrategia y el *marketing*.

También es importante recalcar que, dada la característica cualitativa del estudio propuesto, la generalización de los resultados encontrados deberá hacerse con cuidado, ya que las condiciones de otras empresas de gestión familiar pueden ser diferentes. De este modo, los resultados presentados en el estudio permiten formular algunas

consideraciones con respecto a las etapas de la planificación estratégica de *marketing* empleadas en una empresa de gestión familiar, considerando su ciclo de vida organizacional como una posibilidad para lo siguiente: a) repetir el estudio en empresas de gestión familiar de otros tamaños, considerando que las empresas de gestión familiar son de suma importancia para la economía del país, como ya se señaló; b) aplicar el estudio en otras empresas del mismo tamaño y del mismo segmento, analizando el estilo emprendedor y el liderazgo del fundador en cada fase del ciclo y en las etapas de *marketing* utilizadas, para proponer modelos de plan estratégico de *marketing* más eficiente para las organizaciones con este tipo de gestión; y, finalmente, c) realizar un estudio con empresas de gestión familiar de tamaño mediano pertenecientes a otros segmentos, dado que pueden tener demandas de planificación diferenciadas y, en consecuencia, características que pueden aprovecharse para que empresas del segmento textil logren sobrevivir de forma sustentable y enfrentar las crisis del paso de una etapa a la otra.

*Recibido: 03/04/14. Aceptado. 29/08/14.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adizes, I. *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.
- Bernhoeft, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo, Nobel, 1989.
- Campomar, M. C.; Toledo, L. A.; Toledo, G. L. “Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica”. *Revista O&S*. 2006, v.13, n.37. abr./Jun.
- Campomar, M. C.; Ikeda, A. A. *Planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo*. São Paulo, Saraiva, 2006.
- Chiavenato, I.; Sapiro, A. *Planejamento estratégico*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.
- Cobra, M. *Administração de Marketing no Brasil*. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.
- Fagundes, L. A. *Sucessão: a decisão para a perenidade de uma empresa familiar*. 2004, 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo. .
- Gonçalves, S. de C. *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.
- Kaufmann, L. *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.
- Klein, R. *A importância do planejamento de marketing*. Novembro de 2010. Disponível em: <http://www.pcom.com.br/blog/a-importancia-do-planejamento-de-marketing/>. Acesso em: 25 maio 2012.
- Kotler, P. *Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados*. São Paulo, Edipro, 2009.
- Las Casas, A. L. *Plano de Marketing para micro e pequena empresa*. São Paulo, Atlas, 2001.
- Lacombe, F. J. M.; Heilborn, G. L. *Administração: princípios e tendências*. São. Paulo, Saraiva, 2003.
- Lezana, A. G. R. *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*, 2003, v. 11, n.4.
- Loureiro, O. I.; Oliveira, B. “O planejamento estratégico como fator chave para o sucesso de empreendimentos”. *Facef Pesquisa*, Franca, 2011, v.14, n.2, pp. 182-191, maio/jun./jul./ago.1
- Macedo, J. F. *Sucessão na empresa familiar: teoria e prática*. São Paulo, Nobel, 2009.
- Marques, A. C. F. *Deterioração organizacional: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional*. São Paulo, Makron Books do Brasil, 1994.
- Moreira, R. B. de M. “A real função do marketing nas organizações”. *Revista Administradores*, feb. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/marketing/a-real-funcao-do-marketing-nas-organiza-coes/42696/>. Acesso el día: 12 de febrero de 2012.
- Moores, K.; Yuen, S. “Management accounting systems and organizational configuration: a life-cycle perspec-

- tive”. *Accounting, Organizations and Society*, 2011, v. 26, pp. 351- 389.
- Oliveira, D. R.; Sette, R. de S. *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 el día: 20 set. 2011.
- Oliveira, D.P. R. de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. São Paulo, Atlas, 2007.
- Rezende, D. A. *Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: um guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios*. Rio de Janeiro, Brasport, 2008.
- Siqueira, W. *Gerentes que duram: habilidades e conhecimentos que consolidam a competência*. Rio de Janeiro, E-papers, 2010.
- Silva, G. M. da; Borges, R. F.; Moraes, J. P. M. “A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas”. *Revista Administração*. 2007, a.4, n.4.
- Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. *Administração*. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- Teixeira, S. E. *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.
- Toaldo, A. M. M.; Luce, F. B. (2011). “Processo de estratégia de Marketing: a criatividade como um dos seus resultados”. *Revista de Administração FACES Journal*, 2011,.v. 11, n. 1, p.57-71, ene./mar.