

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE**

**RELATÓRIO FINAL**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: DA TEORIA A PRÁTICA**

**EMPRESARIAL NO RAMO DE TELECOMUNICAÇÃO**

**MACKPESQUISA 2015**

Luciano Augusto Toledo – PPI

Adriana Beatriz Madeira – PPI

Claudio Alberto de Moraes – PPI

Patrícia Vidal – PPI

Karen Perrotta Lopes de Almeida Prado – PPI

Aline Oliveira – Aluna colaboradora

Pedro Henrique – Aluno Bolsista

Janeiro de 2016

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: DA TEORIA A PRÁTICA EMPRESARIAL NO RAMO DE TELECOMUNICAÇÃO

**Resumo:** O presente estudo tem por objetivo promover uma análise reflexiva acerca da ação de planejar no âmbito do Marketing. O trabalho foi estruturado sob a modalidade de estudo de caso e apresenta o percurso teórico de aspectos inerentes a Marketing e Planejamento Estratégico de Marketing. A intenção do artigo é propiciar *insights* críticos a respeito da obrigação de se planejar as atividades de marketing. Para tanto, o documento foi organizado a partir de uma introdução que contextualiza o assunto, acompanhada dos procedimentos metodológicos a serem adotados e subsequente aporte teórico e análise crítica. Não obstante toda investigação ocorreru no setor de telecomunicações do Brasil. Mais exatamente na Motorola do Brasil. Finalmente o processo estratégico configura-se como um esforço permanente de ajuste e adequação de seus objetivos e recursos, competências e capacidades às oportunidades proporcionadas pelo ambiente de negócios em mudança.

**Palavras chaves:** Marketing, Planejamento, Plano de Marketing.

**Abstract:** This study aims to promote a reflective analysis regarding the action plan under the Marketing. The work is structured in the case study method and presents the Marketing and Strategic Marketing Planning theoretical aspects. The intention of the article is to provide critical insights regarding the obligation to the marketing planning. The document was organized from an introduction that contextualizes the issue, together with the methodological procedures to be adopted and subsequent theoretical support and critical analysis. Despite all research will take place in the telecommunications industry in Brazil, rather Motorola Brazil. Finally, the strategic process is configured as a permanent effort of adjustment and adaptation of their objectives and resources, skills and capabilities to the opportunities presented by the changing business environment.

**Key-words:** Marketing, Management, Marketing Plan

## Sumário

<b>Lista de tabelas</b> .....	4
<b>1 Introdução</b> .....	5
<b>2 Problema de pesquisa</b> .....	7
<b>3 Objetivo geral</b> .....	7
3.1 Objetivos específicos .....	7
<b>4 Procedimento metodológicos</b> .....	8
<b>5 Aporte teórico</b> .....	10
5.1 O escopo do marketing .....	15
5.2 A operacionalidade do conceito e a dimensão filosófica da orientação para mercado 19	
5.3 Estratégia sob a ótica de marketing .....	24
<b>6 Análise crítica a cerca do planejamento estratégico de marketing</b> .....	35
<b>7 Resultado da pesquisa</b> .....	39
7.1 Empresa estudada .....	39
7.2 Análise dos resultados .....	42
<b>8 Considerações finais</b> .....	48
8.1 Limitações .....	49
8.2 Recomendações .....	49
<b>Referências bibliográficas</b> .....	49

**Lista de tabelas**

Tabela 1 O Escopo do Marketing.....	17
Tabela 2 Tabela 2 Síntese conceitual do que foi apurado e o que é preconizado na literatura	42
Figura 1 Dimensões do Marketing .....	19
Figura 2 Planejamento estratégico em três níveis .....	26
Figura 3 Características do planejamento estratégico .....	30

## 1 Introdução

Constantes e incontroláveis modificações que ocorrem no ambiente de negócios contemporâneo exigem adaptações e ajustes permanentes em produtos e procedimentos produtivos e administrativos, e aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para crescerem e sobreviverem (DRUCKER, 2011; HARTLINE; FERRELL, 1996; LAMB et al., 2008). Não obstante, vislumbra-se um mundo globalizado e capitaneado por tecnologias emergentes, tais qual a Internet. Verificam-se histórias de empreendedores virtuais que fecharam suas portas vítimas da falta de foco ou especialização. Levados pela revolução provocada pela internet sobre o composto de marketing, estes empresários têm como escopo atender o maior número de clientes nas mais diferentes praças, proporcionando maior número de bens e serviços (HUANG; TZENG; HO, 2011; ZHU; GODES, 2009). Empresas do setor de telecomunicações de modo geral têm como vantagem competitiva a economia de escala, devido ao volume de compras e poder de barganha. Apesar da concorrência dos grandes *players*, estas organizações diferenciam-se por algumas características intrínsecas a este modelo de negócios, tais como (Li et al., 2011; PETTEY; GOASDUFF, 2011; ZHU; GODES, 2009): 1) Conhecimento do mercado: por focarem um singular negócio, conseguem seguir e acelerar os movimentos da concorrência, tais como ofertas e promoções de preços, reagindo de maneira rápida, principalmente nos negócios *online*; 1) Estoques: esta é diferente vantagem dos negócios de nicho, já que em geral possuem uma maior variedade e profundidade de itens em estoque, diferentemente dos grandes grupos, os quais se concentram em poucos itens com preços agressivos (MCGEE, 2011; SMITH et al., 2010; ZHU; GODES, 2009). Desta maneira, encontrar aquele disco raro ou perfume memorável é mais aceitável em uma loja de nicho; e Tendências: em geral seus colaboradores são mais obsequiosos nesse segmento específico, já que costumam ler revistas e publicações, convivem em feiras e exposições, além de se atualizarem por meio de treinamentos (BROOKS, 2011;

ZHU; GODES, 2009).

Todavia é pertinente aceitar que as organizações estão expostas a drásticas modificações de paradigmas gerenciais e culturais. Muitas delas estão desorientadas e sem rumo face às situações prevalecentes no ambiente externo. Nesse cenário, destaca-se a função gerencial de marketing como instrumento balizador da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadora do desenvolvimento da corporação (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). A complexidade dos mercados tem constituído as premissas centrais do ambiente dos negócios marcado essencialmente pelo acirramento da competição nos mais distintos segmentos, notadamente nos de consumo em massa. Tornar-se competitivo tem sido uma preocupação dominante no mundo dos negócios (MOZOTA, 1998). A cada dia novas dificuldades se apresentam aos gestores das organizações, que precisam deliberar situações relacionadas ao desempenho do produto. As desconfianças e incertezas nessa área quase sucessivamente recaem para as possibilidades de reversão das convergências de queda ou estagnação da capacidade produtiva (GÖB, 2010; ROSENBLOOM, 2010; ROWLEY, 2010). A alternativa para as organizações que atuam neste cenário é a incorporação em suas culturas da utilização de um planejamento estratégico de marketing. O planejamento estratégico de marketing estabelece os escopos de uma organização, referente a um próximo período de ações e determinam programas de ação necessários à conclusão destes escopos (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). Dessa forma, o planejamento estratégico de marketing tem como função não só ser um facilitador no dia-a-dia dos executivos como também oferecer uma contribuição valiosa na identificação de oportunidades promissoras e esboçando, assim, como conquistar e manter posições em mercados identificados (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). No presente trabalho é proposto a realização de uma análise formal, discursiva e concludente e que se desdobra em uma apresentação coesa e reflexiva sobre a legítima relevância do planejamento estratégico de marketing. Não obstante realizar-se-á um

complemento com o método do estudo de caso.

## **2 Problema de pesquisa**

Existe um alinhamento nas atividades de marketing de uma empresa em relação à teoria preconizada na literatura?

## **3 Objetivo geral**

Investigar o alinhamento nas atividades de marketing de uma empresa em relação à teoria preconizada na literatura?

### **3.1 Objetivos específicos**

- Verificar os temas intrínsecos as atividades de marketing;
- Analisar o processo de planejamento estratégico de marketing;
- Investigar a função do planejamento estratégico de marketing sob a perspectiva do setor de telecomunicação.

#### **4 Procedimento metodológicos**

O objetivo geral do método de pesquisa é encontrar respostas ou soluções aos problemas por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados (PÁDUA, 2004; SEVERINO, 2008). Para a consecução do objetivo deste trabalho foi escolhida a utilização do método do estudo de caso único, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função de sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo (DEMO, 1995; EISENHARDT, 2010; FLYVBJERG, 2006; YIN, 2003). Uma das singularidades da utilização do método do estudo de caso é a comparação dos resultados levantados com a literatura existente, característica que amplia a qualidade do trabalho científico (DEMO, 1995; EISENHARDT, 2010; FLYVBJERG, 2006; YIN, 2003). A utilização do método do estudo de caso pode envolver situações de estudo de um único caso quanto múltiplos casos. Para o desenvolvimento do estudo de caso empregado nesta pesquisa, conjecturou-se como unidade de análise as atividades vinculadas ao processo de planejamento estratégico de marketing na empresa Motorola do Brasil. O instrumento a ser utilizado para coleta de dados foi um roteiro seguido de entrevista, com questões abertas, considerada como investigação semiestruturada (EISENHARDT, 2010; FLYVBJERG, 2006; YIN, 2003). As entrevistas serão realizadas em uma única etapa, seguindo um roteiro prévio, no local de trabalho dos respondentes, em situação discreta e confidencial, e com duração média de, aproximadamente, 1 hora e 30 minutos. Procurar-se-á tomar as precauções possíveis quanto à utilização dessa metodologia de modo a minimizar possíveis falhas, visando à obtenção de dados confiáveis (COLLIS; HUSSEY, 2010; YIN, 2003). Para a interpretação e estudo dos dados observados e coletados no decorrer da pesquisa empírica, foram realizadas duas estratégias gerais de análise, o uso de fontes teóricas, a descrição do caso e a modalidade de análise foram baseadas na estratégia da adequação ao padrão sugerida por Yin (2003). Dessa forma, realizou-se uma descrição do estudo de caso e posterior comparação dos dados coletados



com os pressupostos teóricos apresentados neste trabalho. Não obstante, serão entrevistadas 28 profissionais que compõem a unidade de negócio de planejamento estratégico de marketing da empresa Motorola do Brasil.

## 5 Aporte teórico

Marketing são ações operadas por organizações e também um procedimento social. Em outras palavras, marketing existe nos níveis micro e macro. Por esse motivo, pode-se conceber marketing sob um duplo enfoque (AMBRÓSIO, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2008; KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007). No primeiro, examinam-se os consumidores e as organizações que os atendem; no segundo adota-se uma visão ampla do sistema completo de produção e distribuição em que a organização opera. Marketing quer compreende delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam; consiste em proporcionar aos consumidores produtos, no tempo certo, no local certo e no preço que estão dispostos e podem pagar (GHAURI; CATEORA, 2005). No âmago do conceito, sobressai o objeto ou razão de ser do marketing: a troca. Por outro lado, ao envolver-se no procedimento de troca, marketing propicia quatro tipos de utilidade: forma, tempo, lugar e posse. Em uma economia avançada e dinâmica, a prática do marketing é mais complexa, porque produtores e consumidores estão separados de várias maneiras (MAJLUF; MATURANA, 2003; PACK, 2010; SHAPIRO, 1979). As discrepâncias de quantidade e de sortimento dificultam ainda mais o estabelecimento de trocas eficientes entre produtores e consumidores. Em tal contexto, cada produtor especializa-se em fabricar e vender grandes quantidades de um sortimento limitado de bens e serviços, mas cada consumidor deseja apenas pequenas quantidades de um sortimento amplo desses bens e serviços (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007).

As funções universais de marketing, tanto as que se referem à análise e ao delineamento do mercado como as que compreendem o procedimento decisório, ajudam na tarefa de gerenciamento, mas é necessário que se convertam em algo operativo (AMBRÓSIO, 2007). As formas como essas funções são operacionalizadas e as responsabilidades daqueles que as desempenharão podem diferir entre países e sistemas econômicos e entre organizações.

Comumente, a troca envolve compra e venda e todo o procedimento de informação, comunicação, negociação, distribuição e entrega (KOTLER, 1999; KOTLER; KELLER, 2008). Uma estratégia pode ser concebida como sequencia temporal de deliberações, ou, alternativamente, como um procedimento que envolve um conjunto de ações voltadas para mover uma organização em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus escopos de longo prazo.

A história do marketing, do início de sua prática como processo gerencial no âmbito das empresas até sua conceituação acadêmica, passando pelo debate sobre sua natureza de ciência ou arte, revela uma possível falta de convergência entre os estudiosos do tema (BROWN, 1995). O marketing, em sua concepção acadêmica, surgiu como o estudo do processo de “distribuição” no âmbito da empresa, analisando como fazer chegar o produto ao consumidor, de modo a suprir-lhe as necessidades de tempo e lugar (BARTELS, 1974; DAWSON, 1979). Por essa razão, em seus primórdios, “*marketing*” e “*distribution*” foram termos usados como sinônimos: autores pioneiros, como Converse (1937) e Maynard, Weidler e Beckman (1932) empregaram alternadamente os termos “*marketing*” e “*distribution*”. Ainda em meados do século passado, fazia-se uso promíscuo de ambos os termos, conforme atestado no livro *Modern Marketing*, de Harry Hepner (1955, p. 1), para quem “o problema número um da economia atual é distribuição”. Hepner (1955) adota uma abordagem macro, a qual enfatiza as atividades e as instituições presentes no processo de distribuição e entrega de produtos.

O marketing não está totalmente desvinculado da economia. Examinando a conceituação de marketing sob a dimensão funcional, conforme concebida por Toledo (1994), pode-se afirmar que o objeto de todo o processo de marketing, particularmente no âmbito da empresa, é a troca entre pelo menos dois agentes. Bagozzi (1974) é um dos autores a esposar essa associação. O processo de troca, sob a óptica de marketing, pode culminar com uma transação econômica ou não. Kotler e Levy (1969), por exemplo, propuseram que qualquer troca humana

pode ser estudada à luz do marketing, o que provocou uma réplica de David Luck (1969), para quem, apenas as trocas econômicas são objeto do marketing. Bartels (1976), acompanhando a linha de argumentação de Luck (1969), afirma que, se a proposição de Kotler e Levy (1969) for verdadeira, o marketing deixaria de ser um corpo teórico autônomo e distinto das outras ciências sociais, pois se tudo for marketing, então marketing é nada. Há uma proximidade teórica entre o marketing e a economia institucional para Commons (MCCRACKEN, 1961), o ponto de partida nos estudos de economia deve ser a transação entre dois agentes.

A discussão se amplia, quando se analisa o que é efetivamente o objeto de troca para cada uma das partes envolvidas no processo – produto, serviço, pessoa, idéia, organização, informação, local, dinheiro. – É irrelevante especular o que está sendo trocado e o que está sendo dado em contrapartida, uma vez que cada parte procura adquirir algo que represente para si um valor. Independentemente da existência de uma transação econômica, o que se está considerando é um processo de troca de valores entre as entidades envolvidas.

A despeito do debate sobre a natureza do marketing, nos estudos teóricos da matéria adotam-se muitos dos achados desenvolvidos em economia, conquanto aconteça também a utilização, de forma multidisciplinar, de conceitos abordados em outras áreas de conhecimento que se dedicam ao estudo do comportamento humano, notadamente sociologia, antropologia, psicologia e psicologia social (FRENZEN; HIRSCH; ZERRILLO 1994). A tendência, todavia, tem sido de adoção, em marketing, de uma abordagem interdisciplinar, considerando as inter-relações de todas as ciências, e suas implicações no processo gerencial de marketing (LAZER; KELLY, 1962). Essas considerações reforçam a advertência de Alderson (1965) sobre a necessidade de os teóricos de marketing romperem com o passado e desenvolverem uma autêntica teoria de marketing. Para se conceber uma ciência, segundo argumentam vários filósofos da ciência, Popper (1975) em particular, é imprescindível, como primeiro passo, responder à questão básica de qual é seu objeto de estudo.

No contexto de marketing, há dois elementos inextricavelmente ligados: o conceito de mercado e o conceito de marketing (BROWN, 1995). Portanto, para definir marketing, é necessário, primeiramente, definir mercado (o *locus* da troca). E esta última questão, como destaca Hunt (1976, 1991), deve ser avaliada à luz de três enfoques dicotômicos: positivo versus normativo, macro versus micro e setor lucrativo versus setor não-lucrativo. Essas dicotomias apontam para outra questão ainda não definitivamente assente: a teorização de marketing versus a prática administrativa de marketing, ou seja, sua dimensão gerencial, conforme considerada por Toledo (1994), a qual abrange o processo administrativo e as atividades de marketing no contexto organizacional. Esse problema é semelhante ao apresentado por Lessa (1998), ao discutir o conceito de “política econômica” separando-o do conceito de “economia política”.

Dessa forma, ao se analisar o conceito de marketing, devem-se distinguir dois contextos: a “teoria de marketing” e a “administração de marketing”. Trata-se de uma tarefa complexa, dado que Marketing, como as outras disciplinas da Administração, é voltado para a solução de problemas empíricos, de forma a contribuir para que a empresa atinja seus objetivos. Por outro lado, diversamente ao que ocorre com os fenômenos que compõem o campo de estudo das ciências físicas, os fenômenos compreendidos pelos estudos da Administração, em geral, e de Marketing, em particular, não se assentam em bases estáveis, sobre as quais se possam construir leis que se perpetuem.

Portanto, é oportuno estudar a evolução dos conceitos de mercado e de marketing em uma perspectiva histórica. A evolução histórica do conceito de marketing é passível de uma primeira classificação, simplificada, tendo por base estudo realizado por Pereira (2000), acompanhando King (1965) e Di Nallo (1998). A análise da evolução histórica do conceito de marketing enquadra-se na dimensão filosófica do esquema proposto por Toledo (1994) para conceituar marketing. Ao se considerar essa dimensão, procura-se associar a gestão de marketing a uma determinada orientação para ação empresarial adotada pela organização.

Baseado em King (1965) e Di Nallo (1998), Pereira (2000) aponta três fases no estudo do marketing. A primeira fase, que vai do início do século XX até o início da década de 1930, é da orientação da empresa para a **produção**: trata-se de fazer o melhor produto e distribuí-lo de forma mais eficiente. Na segunda, entre a década de 1930 e meados da década de 1950, o foco passa a ser o **produto** e a **venda** (como vender mais?), e são estudadas técnicas de venda e formas de persuadir e de exercer pressão sobre o consumidor para que ele realize a compra. A partir do final da década de 1950, na terceira fase – **orientação para marketing** –, o foco da empresa e de marketing passa a ser o **comportamento do consumidor**.

No final da década de 1980, é possível distinguir uma nova fase, decorrente principalmente das novas condições impostas pelo ambiente competitivo, a da orientação para mercado (KOHLI;JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1993), a qual traz consigo desdobramentos conceituais significativos: marketing de relacionamento (DI NALLO, 1998; GUMMESSON, 1999; GRÖNROSS, 1996; RIBEIRO; SALIBY; GRISI, 1999; VAVRA, 1993) e inteligência competitiva (SLATER; NARVER, 2000). Simultaneamente, ocorrem mudanças tanto no ambiente socioeconômico – como o fenômeno conhecido como “globalização” –, como nas formas como as empresas utilizam a tecnologia de informação para fazer e oferecer seus produtos e conhecer seus consumidores (PEREIRA; MORAES, 1999).

Em cada fase histórica, o conceito e a prática administrativa de marketing evoluíram, apresentando nuances distintas, em resposta às especificidades do cenário correspondente a cada época. Compreender esse processo é uma forma de utilizar a “imaginação de marketing”, e tentar vislumbrar seu futuro, como preconizado por Levitt (1983).

O estudo do conceito de marketing estaria localizado entre os dois polos apresentados em Eco (1977): histórico e teórico. Como proposto pelo pensador italiano, nas ciências sociais é possível e quase inevitável que as teses sejam simultaneamente históricas e teóricas. Pode-se estudar a história de um conceito, ou fazer apenas formulações teóricas sobre um dado tema.

Porém, o mero estudo histórico pouco acrescentaria à ciência; e é quase impossível fazer nova teoria sem discutir as teorias precedentes.

## 5.1 O escopo do marketing

Conceituar o termo marketing é complexo: há que se fazer distinção entre o estudo do marketing, tarefa eminentemente acadêmica, e a prática do marketing, tarefa predominantemente empresarial. Nessa seção, será discutida sobretudo a questão conceitual, porém sem deixar de abordar aspectos referentes à gestão de marketing. Não se pretende com isso dissociar teoria e prática, como se fossem universos distintos, uma vez que, conforme afirma Grapentine (1998), citando conhecido aforismo atribuído a Kurt Lewin: “não há nada mais prático do que uma boa teoria”. O dilema *popperiano* do marceneiro deve ser evitado. Grisi *et alii* (1983), complementando Bartels (1974), assim esquematizam a evolução do conceito e da prática do marketing:

- **1º momento:** marketing como administração do processo de distribuição: o marketing supera “o estado de rotina operacional”, convertendo-se em atividade gerencial;
- **2º momento:** marketing como tomada de decisão administrativa: reflete as mudanças experimentadas em outras áreas da Administração, e incorpora métodos de análise quantitativa, processamento eletrônico de dados e vários métodos e técnicas de pesquisa operacional e de teoria da decisão;
- **3º momento:** marketing como um processo social: momento posterior à II Guerra Mundial; os profissionais de marketing passam a considerar os “aspectos humanísticos dessa disciplina”, com ênfase em estudos do comportamento do consumidor e “dos sistemas de interação dos seus agentes”;
- **4º momento:** marketing *societal*: marketing considerado não somente um processo social envolvendo agentes econômicos, mas também um processo levado a efeito pela sociedade; suas funções e responsabilidades inter-relacionam-se com todas as demais

funções e responsabilidades;

- **5º momento:** marketing como uma função genérica aplicável a qualquer organização: marketing é interpretado como um processo genérico, aplicável para alcançar os objetivos e atingir as finalidades de qualquer tipo de organização ou instituição. É uma abordagem de marketing preconizada por Kotler e Levy (1969).



Hunt (1991) propôs um instigante esquema de análise na tabela 1 no qual abrange todos os pontos que envolvem o escopo e a natureza do marketing:

**Tabela 1 O Escopo do Marketing**

		Positivo	Normativo
Setor Lucrativo	Micro	Problemas, questões, teorias e pesquisas concernentes a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comportamento do consumidor individual</li> <li>• Como as empresas decidem sobre preço, produto, promoção, canais de distribuição</li> <li>• Estudos de casos de gestão marketing</li> </ul>	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a como as organizações deveriam estabelecer o composto de marketing e decidir sobre preço, produto, promoção, distribuição, marketing internacional
	Macro	Problemas, questões, teorias e pesquisas sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Padrões de consumo agregado</li> <li>• Abordagem institucional do marketing</li> <li>• O marketing do mercado de “<i>commodities</i>”</li> <li>• Aspectos legais do marketing</li> <li>• Marketing comparativo</li> <li>• Eficiência dos sistemas de marketing</li> <li>• Papel do marketing no desenvolvimento econômico</li> <li>• Poder e conflito nos canais de distribuição</li> <li>• Universalidade da função de marketing</li> <li>• Conceito de marketing e consistência com os interesses dos consumidores</li> </ul>	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria de eficiência do marketing</li> <li>• Custo excessivo de distribuição</li> <li>• Propaganda socialmente desejável</li> <li>• Soberania do consumidor</li> <li>• Estimulação da demanda</li> <li>• Leis reguladoras do marketing</li> <li>• Sistemas verticais de marketing</li> <li>• Marketing e responsabilidade social</li> </ul>
Setor Não Lucrativo	Micro	Problemas, questões teorias e pesquisas sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo de bens públicos</li> <li>• Como as organizações sem fins lucrativos: determinam preço, concebem e desenvolvem produto, fazem promoção, estabelecem canais de distribuição</li> <li>• Estudos de caso de marketing de bens públicos</li> </ul>	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a como as organizações sem fins lucrativos deveriam: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer o composto de marketing e decidir sobre preço, produto, promoção, distribuição, marketing internacional</li> <li>• Organizar os seus esforços de marketing</li> <li>• Controlar os seus esforços de marketing</li> <li>• Planejar as suas estratégias de marketing</li> </ul>
	Macro	Problemas, questões teorias e pesquisas sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuração institucional para bens públicos</li> <li>• Se a propaganda por televisão influencia eleições</li> <li>• Se a propaganda dos serviços públicos influencia o consumidor</li> <li>• Se os sistemas de distribuição existentes para os serviços públicos são eficientes</li> <li>• Como os bens públicos são reciclados</li> </ul>	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se a sociedade deveria permitir aos políticos ser promovidos como um cosmético</li> <li>• Se a demanda para os bens públicos deveria ser estimulada</li> <li>• Se o baixo conteúdo informacional da propaganda política é socialmente desejável</li> <li>• Se deveria ser permitido às Forças Armadas fazer propaganda para o recrutamento.</li> </ul>

**Fonte:** adaptado de Hunt (1976, 1991) e da tradução de Grisi *et alii* (1983).

Para Hunt (1991), o debate sobre o conceito de marketing encontra-se sem um foco claro, pois a questão é abordada sob níveis e perspectivas diferentes. Hunt (1991) argumenta que seria oportuno fixar o nível a ser estudado antes de debater o marketing e suas aplicações e implicações, e indica a necessidade de verificar a natureza da organização (caráter lucrativo ou caráter não-lucrativo), a natureza do estudo (normativo ou positivo) e, ainda, se a abordagem

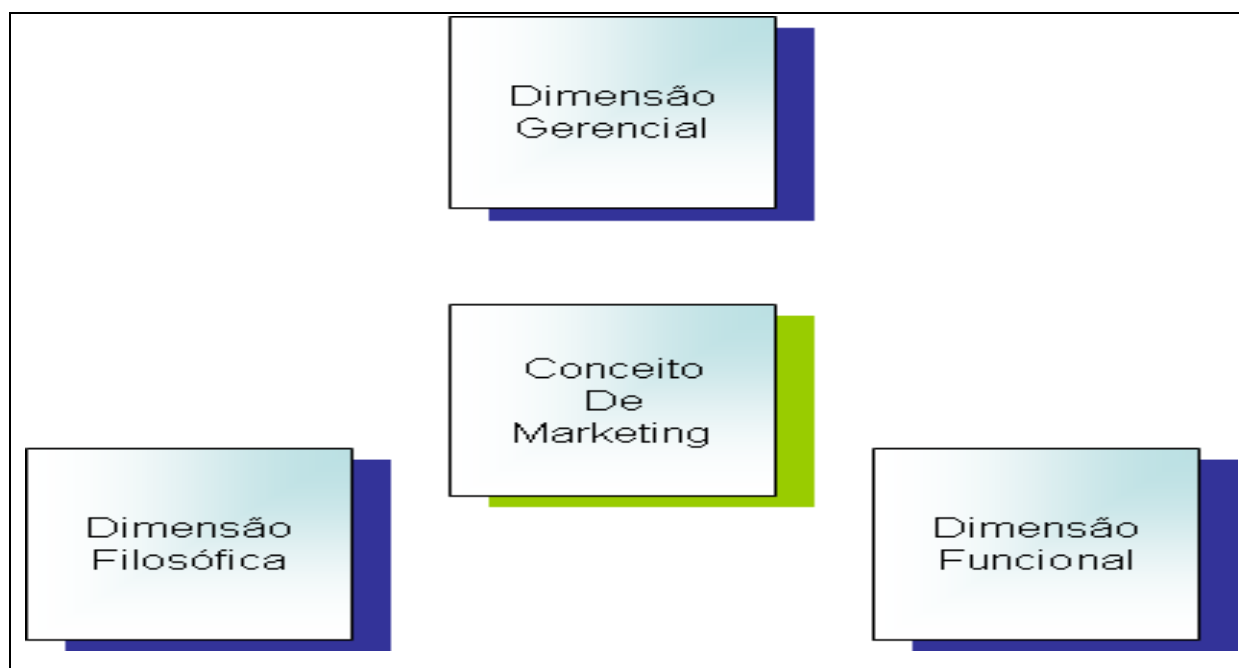
será “macro” ou micro - se conduzida sob a perspectiva do mercado como um todo, o sistema de marketing (“macro”), ou de um agente em particular (“micro”). Os primeiros níveis objeto de estudo foram lucrativo/micro/positivo e, posteriormente, os níveis não-lucrativo/macro/normativo. Os níveis lucrativo/micro/normativo podem ter sua história traçada desde os anos 1920, enfatiza Hunt (1991), mas é a partir dos anos 1960, com o trabalho de McCarthy, que eles passam a ser mais estudados. Historicamente, o avanço das aplicações de marketing parte do nível lucrativo/macro/positivo em direção ao nível não-lucrativo/micro/normativo.

Entretanto, o debate pode estar ocorrendo tendo por base perspectivas e dimensões diversificadas, se analisado o problema sob a óptica do conceito tridimensional de marketing (TOLEDO, 1994). Assim é que, ao conduzir a análise para a dimensão funcional do marketing, está-se discorrendo a respeito da troca como objeto da atividade de marketing; se a análise estiver centrada na dimensão gerencial, a discussão remete para o processo administrativo de marketing como praticado pelas organizações, como forma de promover e estimular a troca; se a questão for enfocada à luz da dimensão filosófica, o debate irá concentrar-se na orientação que a organização irá adotar como guia para o desenvolvimento do processo administrativo. Nessa última dimensão é que se situam os aspectos relativos a responsabilidade social, marketing *societal*, competitividade, valor, relacionamento, entre outros.

## 5.2 A operacionalidade do conceito e a dimensão filosófica da orientação para mercado

Nas seções anteriores, discutiu-se qual o sentido do conceito de marketing. Aparentemente, os autores concordam que o conceito de marketing abrange o estudo das trocas entre dois agentes, econômicos ou não. A função precípua do marketing seria, então, compreender os aspectos inerentes ao comportamento e motivação dos agentes em um processo de troca, objetivando criar condições que permitam estimular e facilitar a efetivação da mesma. Trata-se da dimensão funcional do esquema analítico proposto por Toledo (1994) na Figura 1.

Figura 1 Dimensões do Marketing



Fonte: adaptado de Toledo, (1994).

- **Dimensão filosófica:** refere-se à orientação da empresa para o consumidor. Assim, toda decisão que é tomada na empresa, deve estar direcionada para o atendimento das necessidades e desejos do consumidor. A ideia de a empresa estar voltada para um grupo selecionado de clientes, seu público-alvo, deverá estar disseminada em todos os níveis da empresa (TOLEDO, 1994). Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2004) afirmam que o Marketing tem sua perspectiva filosófica, ou melhor, uma atitude orientada ao gerenciamento que realça a satisfação dos clientes. Para Churchill Jr.

e Peter (2000), as empresas devem sempre estar orientadas para agregar valor ao cliente e essa orientação deve ser incorporada pelos gestores da empresa para que, de fato, isso se torne uma realidade na empresa. Semenik e Bamossy (1995) orientam que a orientação para o cliente é base do conceito de Marketing;

- **Dimensão funcional:** o Marketing estuda os relacionamentos de troca. Na verdade, não basta que existam pessoas com necessidades e desejos a serem satisfeitos e, por outro lado, empresas ofertando produtos e serviços destinados à satisfação dessas necessidades (TOLEDO, 1994). Kotler e Keller (2006) dizem que para haver Marketing deve existir um processo de troca, e nesse sentido, Churchill Jr. e Peter (2000) completam afirmando que um indivíduo somente estará disposto a se envolver em um processo de troca quando perceber que a sua satisfação será atendida. Etzel, Walker e Stanton (2001) corroboram apontando que todas as atividades de Marketing são definidas para a promoção de processos de trocas entre um ou vários indivíduos e ou empresas;
- **Dimensão operacional:** um dos aspectos fundamentais do Marketing é o processo de distinguir entre os elementos controláveis e os não controláveis. Assim, a implantação do conceito de Marketing se dá mediante o planejamento e controle das variáveis estratégicas de Marketing: produto, preço, distribuição e promoção (TOLEDO, 1994). O profissional de Marketing, segundo Kotler e Keller (2006) e Keller (2006) estão envolvidos com as atividades táticas de formulação de estratégias relacionadas ao produto, preço, distribuição e promoção. Urdan e Urdan (2006) lembram que a gestão de Marketing relaciona-se também com a segmentação de mercado, determinação de mercados-alvo e posicionamento, em adição, Lambin (2000) relembra que marketing também é planejamento. Dessa maneira, Marketing pode ser conceituado como um processo social e gerencial pelo

qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam com a criação, oferta e a troca de produtos de valor com outros (TOLEDO, 1994). Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2008) lembram ainda, que a dimensão operacional assim como a funcional, são utilizadas para a consecução da função filosófica do Marketing.

Porém, como parece ser o caso da maioria dos conceitos utilizados em Administração, há que torná-lo operativo. Em outras palavras, é preciso converter o conceito em base para uma ação administrativa. Nesse caso, vislumbra-se a dimensão gerencial do conceito de marketing, segundo Toledo (1994). A administração de marketing, todavia, pode revelar um conjunto mais amplo ou mais restrito de atividades, no contexto do processo administrativo, dependendo da orientação que a organização imprima ao negócio como filosofia de ação (dimensão filosófica, segundo Toledo, 1994). Pode-se discutir, ainda, a abrangência do escopo de atividades de marketing, não apenas no âmbito daquelas que serão conduzidas sob a égide da orientação que se deseja imprimir ao processo gerencial, mas também no nível decisório de atuação do profissional, ou seja, no marketing estratégico ou no marketing operacional.

No âmbito da dimensão filosófica, com reflexo particularmente no nível estratégico da administração de marketing, sobressaem-se os textos de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993). Os autores examinam com profundidade a orientação para mercado, salientando a componente competitividade como um elemento a ser adicionado à orientação para marketing, anteriormente praticada.

O primeiro texto (KOHLI; JAWORSKI, 1990) apresenta um modelo teórico para a mensuração da aplicabilidade do conceito de marketing. Para tanto, esses autores definem preliminarmente o que deve ser entendido como “*Conceito de Marketing*”. Não se trata de averiguar se a empresa é “orientada para marketing”, mas se é “orientada para mercado (*market*)”, o que significa verificar se a empresa “operacionaliza” o “*Conceito de Marketing*”. Para esses autores, orientação para mercado requer a consecução simultânea de três

condicionantes:

- foco de atuação da empresa deve ser o consumidor;
- ação de marketing deve ser coordenada, considerando todos os setores da empresa;
- essa ação deve visar ao aumento da lucratividade.

Recorrendo a entrevistas com executivos, Kohli e Jaworski (1990) formularam um modelo visando a mensurar de alguma forma a orientação para mercado, mediante uma abordagem indutiva. Presumivelmente, em marketing, o uso do método indutivo é mais comum do que o dedutivo, o qual raramente permite a geração, em ciência social, de um corpo teórico utilizável em um horizonte de longo prazo, em razão da descontinuidade e da inconstância temporal e espacial do universo social. Analisados os dados, Kohli e Jaworski (1990) chegaram a uma formulação teórica para constatar e operacionalizar a “orientação para mercado”. Como “antecedentes” (pré-condições) para se obter a orientação para mercado, os autores enfatizaram três tipos de fatores:

- **“O papel da direção da empresa (*senior management*)”**: apoiar com ações as atividades de marketing; quanto maior a aversão ao risco provavelmente menor será o grau orientação para mercado;
- **“A dinâmica interdepartamental”**: quanto menor for a troca de informações e a coordenação entre os setores e áreas funcionais da empresa, menor a possibilidade de se realizar uma ação coordenada de marketing; ademais, pode haver conflitos entre os vários setores da organização;
- **“A organização dos sistemas da empresa”**: destaque para a formalização, a centralização e a atividade política (ambiente de trabalho, a organização informal): quanto maior a formalização e a centralização, e maiores as disputas políticas entre pessoas e departamentos, provavelmente menor será o nível de orientação para

mercado.

Outro ponto referente ao aspecto organizacional diz respeito à maneira como os empregados são remunerados: se a remuneração estimular atividades geradoras de lucro no curto prazo, sacrificando lucratividade no longo prazo e manutenção de relacionamento com os clientes, dificilmente a empresa será orientada para mercado. Dadas essas pré-condições, a orientação para o mercado é confrontada tanto pelo lado da oferta (concorrentes e fornecedores), quanto pelo lado da demanda (consumidores). Nesse sentido, Kohli e Jaworski (1990) acompanham a análise de Porter (1985). Finalmente, há que se mensurar a efetividade da orientação para mercado. Kohli e Jaworski (1990) apresentam os padrões a serem utilizados: a resposta dos consumidores, o desempenho da empresa, o resultado econômico-financeiro – medido de várias formas: lucro, retorno sobre investimento, retorno sobre ativos etc. – e a resposta dos empregados - se são atuantes, se estão satisfeitos etc.

Kohli e Jaworski (1990) realçam que são fundamentais a quantidade de informação para a tomada de decisão e a velocidade com que essas informações chegam aos tomadores de decisão. A empresa deve ser organizada para que haja um sólido processo de **inteligência competitiva e de marketing**. Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993), utilizando a proposta de Kohli e Jaworski (1990), procuram mensurar a orientação para mercado em algumas empresas. Narver e Slater (1990), antes de procederem à mensuração, sofisticaram o modelo, introduzindo aspectos concernentes ao ambiente de atuação da empresa, usando esquema semelhante ao desenvolvido por Porter (1985): há que se preocupar com a concorrência, com as mudanças tecnológicas, com a possível entrada de novos concorrentes, com o poder de barganha de fornecedores e consumidores e com a obsolescência da indústria. Assim, a orientação para mercado está relacionada à estratégia competitiva no que diz respeito à estrutura da indústria e respectivo regime de mercado. Por exemplo: empresas que atuam em mercados monopolistas são menos orientadas para mercado do que empresas que atuam em

regimes onde há mais concorrência. A questão, porém, é entender a abrangência do conceito de concorrência: o número de empresas é um indicativo, mas pode haver competição em mercados oligopolizados, como demonstra a guerra de preços entre companhias aéreas nos EUA, no final da década de 1980.

Narver e Slater (1990) indicam que orientação para mercado deve significar simultaneamente: orientação para o consumidor/cliente, para a concorrência e a coordenação dessas orientações dentro da empresa, visando à manutenção ou ao aumento do lucro no longo prazo.

Os resultados obtidos por Narver e Slater (1990) e por Jaworski e Kohli (1993) sugerem associação entre as variáveis do modelo e a orientação para mercado. No estudo conduzido por Narver e Slater (1990), inferiu-se que as empresas orientadas para mercado obtiveram melhor resultado em termos financeiros, seguidas por aquelas totalmente não-orientadas para mercado. Os piores resultados foram obtidos pelas empresas que tentaram seguir uma estratégia de orientação para mercado, mas não a implementaram totalmente. Para esses autores, uma diretriz para os negócios totalmente implementada, seja qual for, é melhor do que uma “meia-implementação”.

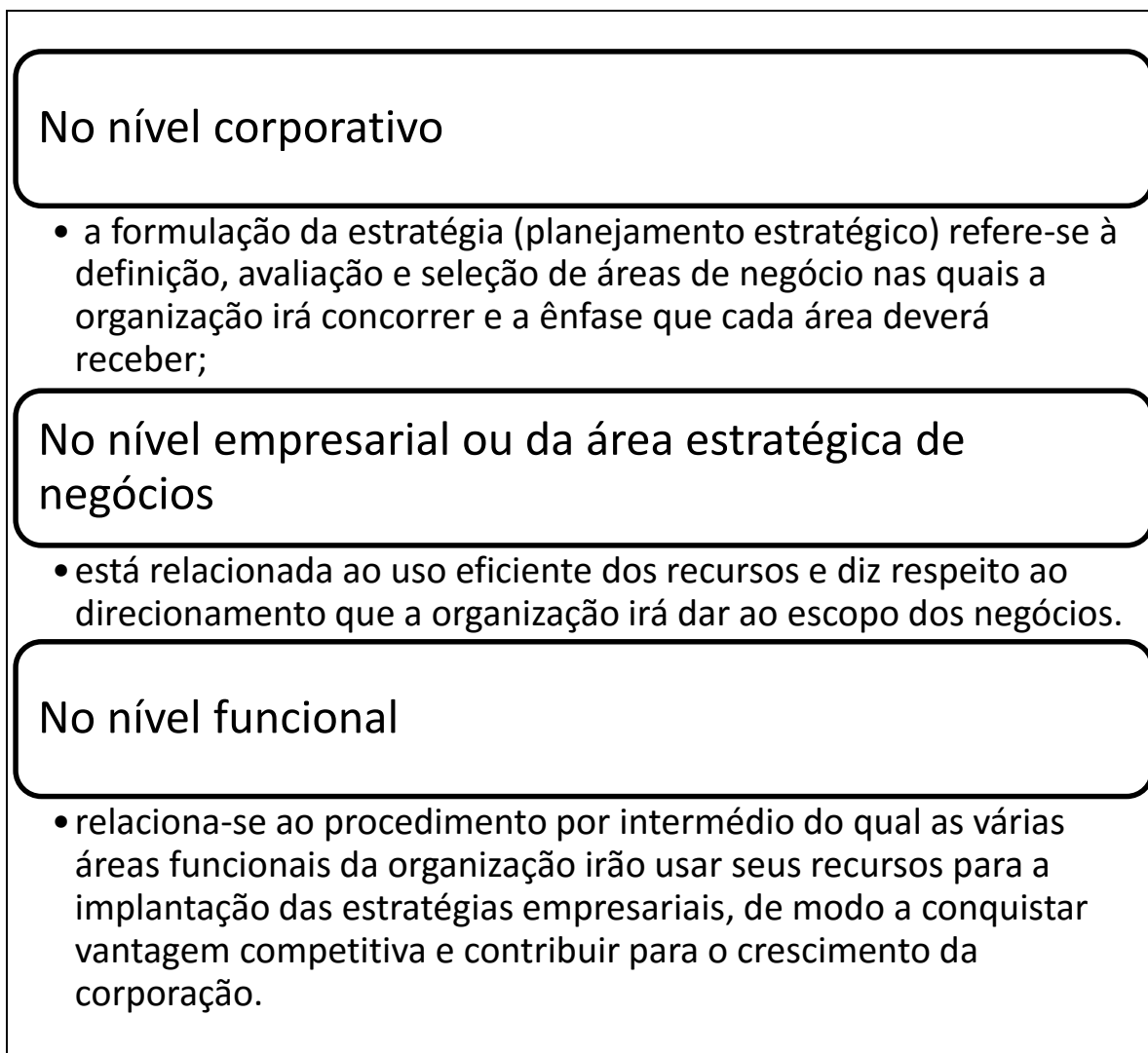
Cumprido ressaltar, por último, que essas associações foram obtidas para empresas e setores específicos, e talvez esses resultados não possam ser expandidos e extrapolados para outros mercados, um problema que geralmente reflete as limitações do uso do método indutivo.

### **5.3 Estratégia sob a ótica de marketing**

As estratégias encontram-se presentes em todas as organizações, tanto as mais simples como as maiores e mais complexas, mas elas podem variar em relação ao grau de formalismo com que são formuladas e implantadas (GHOSHAL; TANURE, 2004; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011). Em algumas organizações, em especial naquelas que operam em ambientes que mudam rapidamente, ou em organizações de pequeno porte, as estratégias não



são definidas ou “planejadas” na concepção formal do termo. Além do grau de formalismo, as estratégias podem ser consideradas em relação ao fato de serem deliberadas ou emergentes. Na estratégia deliberada, os gerentes planejam seguir um determinado curso de ação predefinido e intencional (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER et al., 2008). A estratégia emergente significa que ela não é essencialmente planejada ou intencional, mas o resultado de padrões e consistências observadas no passado, mediante um procedimento de tentativa e erro. Esses dois últimos conceitos constituem os limites das diferentes combinações que formam a base de uma tipologia que caracteriza os procedimentos de formulação de estratégias. A formulação de estratégia, concebida como o procedimento de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o procedimento de planejamento estratégico, pode ser desdobrado em três níveis corporativo, empresarial ou da unidade de negócio e funcional (HART; BAKER, 2007; KOTLER; KELLER, 2008) conforme figura 2 um a seguir.



**Figura 2 Planejamento estratégico em três níveis**

Fonte: BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009; TOLEDO, 1994

Em organizações de porte médio com uma única unidade de negócio, o planejamento estratégico de marketing e o planejamento operacional de marketing podem ser arquitetados como um procedimento único, e, em organizações menores, o procedimento de planejamento incorpora os três níveis simultaneamente (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). Quando se trata de estratégias no âmbito corporativo, as deliberações são tomadas nos escalões mais altos da organização, conquanto as pessoas que se encontrem nesse nível possam receber informações de gestores de níveis mais baixos. Se uma determinada organização contar apenas com uma única unidade de negócios, as deliberações do primeiro e segundo níveis são tomadas

pelas mesmas pessoas. Em organizações com múltiplos negócios, as deliberações no nível da unidade de negócios são tomadas pelos executivos de maior nível dentro da unidade; no nível da área funcional, as deliberações são tomadas pelos concernentes gerentes (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007).

Uma questão relevante, relacionada com os aspectos organizacionais do plano de marketing trata-se de quem atribuir a responsabilidade pela redação do plano de marketing. Em algumas organizações, a responsabilidade pode caber ao gerente de marketing, ao gerente de marca ou ao gerente de produto; em outras, os planos são elaborados por um comitê. Existem ainda aquelas que contratam consultores de marketing para redigir o plano. Teoricamente seria responsabilidade pelo planejamento estratégico de marketing repousa no nível do vice-presidente de marketing ou do diretor de marketing, na maior parte das organizações (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). Ressalte-se, ainda, que a aprovação final do plano de marketing cabe ao CEO ou ao presidente, conquanto muitas organizações recorram a comitês executivos, que meditem e filtrem os planos de marketing antes de submetê-los ao dirigente que o aprovará (HARTLINE; FERRELL, 1996).

Indubitavelmente o marketing desempenha componente fundamental na formulação e implantação da estratégia, isso porque a administração estratégica tem que lidar permanentemente como um ambiente em constante mudança, no qual se sobressaem duas entidades e forças: o mercado e a concorrência. Isso obriga as organizações, em ambientes competitivos, caracterizados por demanda maior do que a oferta, a pautarem suas ações em uma filosofia de orientação para o mercado (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). A relevância e pertinência do marketing em organizações orientadas para o mercado, que mantêm um duplo

foco entre mercado e concorrência, podem ser destacadas mediante três elementos ou papéis que constituem o ponto central de seu procedimento estratégico. Nesse contexto, um primeiro papel ou tarefa de marketing é a identificação das características, perfis, exigências e demandas dos clientes e a comunicação e disseminação eficaz das informações para a organização como um todo. O segundo é determinar o posicionamento competitivo, de modo a ajustar os recursos, capacidades e escopos da organização às necessidades diversificadas dos clientes. Essa tarefa implica reconhecer que os mercados são heterogêneos; cabe, portanto, à organização identificar os segmentos que os compõem, ajuizar o grau de atratividade de cada um deles e, simultaneamente, analisar a condição competitiva para atendê-los (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). Essa análise determinará a estratégia de segmentação que a organização irá adotar, em busca do atendimento de seus escopos de crescimento e rentabilidade. O terceiro papel revelador da relevância e pertinência do marketing no procedimento competitivo prende-se à tarefa de implantação da estratégia, o que significa alinhar os recursos da organização para planejar e executar a entrega de valor e consequente satisfação do cliente (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). O marketing contribui na coordenação dos esforços que visam a garantir o contentamento do cliente e a mantê-lo colocando em relevo a pertinência do marketing na ação e arquitetura do plano estratégico. Um dirigente de organização, ainda que avesso a qualquer ideia de planejamento tenha sucessivamente que lidar com três tipos de questões (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; HUGHES, 2005; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007): Definição e avaliação dos investimentos na capacidade produtiva, necessários para responder à evolução da demanda ou para desenvolver novos produtos e/ou mercados, ou seja, para atender os escopos corporativos de crescimento e de rentabilidade; Estabelecimento do programa de produção necessário para atender às

previsões de pedidos, tendo em conta que esses pedidos e encomendas são uma variável dependente da sazonalidade e dos ciclos da demanda (incontrolável) e das ações decorrentes dos esforços de marketing da organização (controlável); Os recursos financeiros necessários para fazer frente aos compromissos estimados no procedimento de previsão de despesas e receitas (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; KOTLER; KELLER, 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). Os problemas apontados são inerentes ao procedimento gerencial de qualquer organização, e sua solução tem por ponto de partida as previsões de vendas nos prazos curto médio e longo.

O procedimento de marketing e, por conseguinte, o procedimento de planejamento formal de marketing também ocorre em dois níveis (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007): estratégico e operacional. O procedimento de planejamento estratégico de marketing tem por escopo exprimir, de um modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela organização, tendo em vista a assegurar seu crescimento no médio e longo prazo (LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). Em seguida, as alternativas serão convertidas em deliberações e programas de ação. A abordagem de marketing, no contexto do planejamento estratégico de marketing, articula-se em torno das seguintes questões fundamentais, cujas respostas constituirão a espinha dorsal do procedimento de planejamento e, eventualmente, de um plano estratégico de marketing (AMBRÓSIO, 2007; BACKHAUS; SCHNEIDER, 2007; HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011): Definição do mercado de referência (mercado a ser considerado) e estabelecimento da missão estratégica da organização nesse mercado; Identificação da diversidade do binômio produto-mercado no mercado de referência e definição dos posicionamentos suscetíveis de serem adotados; Avaliação da atratividade intrínseca dos binômios produto-mercado e identificação das situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente; Para cada binômio produto-mercado levantar os trunfos da organização, bem como suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva

que ela a organização pode desenvolver; Estabelecimento de uma estratégia de cobertura e de ampliação a ser adotada e do nível de ambição (escopos) estratégica, em termos de crescimento e lucratividade; Traduzir os escopos estratégicos e convertê-los em um programa de ação que considere as variáveis que compõem o procedimento de marketing no nível operacional: produto, preço, promoção, praça. Por outro lado o planejamento estratégico de marketing apresenta aspectos peculiares (HARTLINE; FERRELL, 1996) conforme figura 3.

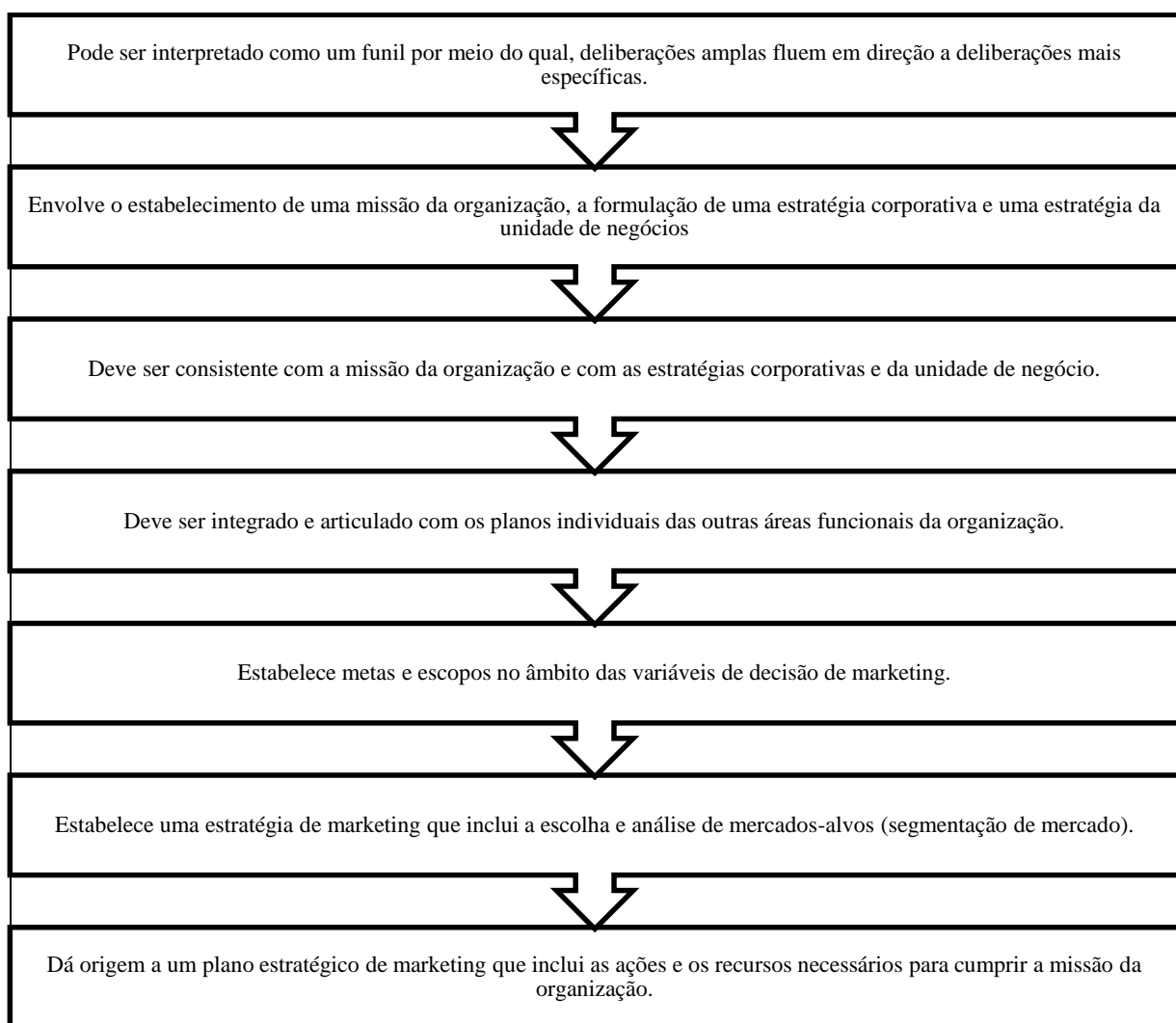


Figura 3 Características do planejamento estratégico

Fonte: (HARTLINE; FERRELL, 1996)

Devem-se ressaltar, ainda, as conexões estabelecidas entre o planejamento estratégico e plano estratégico de marketing e as demais áreas funcionais da organização individual ou unidade estratégica de negócio (GHAURI; CATEORA, 2005; KOTLER; KELLER, 2008;

MCKENNA, 1995). Apesar do procedimento de planejamento estratégico de marketing e de arquitetura de plano parecer uma tarefa simples, considerada a lógica que o sustenta, várias questões conceituais e práticas podem emergir, as quais convertem esse procedimento em um dos mais intrigantes aspectos do gerenciamento empresarial. Sugerem-se algumas dessas questões (GHOSHAL; TANURE, 2004; KOTLER; KELLER, 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007): Quando deve ser feito, com que assiduidade, por quem e como? O procedimento é diverso para uma organização de grande porte e para uma organização de médio ou pequeno porte? O procedimento difere entre organizações diversificadas e organizações com baixo ou nenhum grau de diversificação de produtos e mercados? Qual é o papel do executivo principal no procedimento?

Assim, tão ou mais importante do que descrever o conteúdo de um plano estratégico de marketing é estabelecer um projeto de implantação de sistemas de planejamento estratégico de marketing. O procedimento de planejamento estratégico de marketing deve ser interpretado como imprescindível para o sucesso da organização. Esse procedimento como a identificação de oportunidades atrativas e desenvolvimento de estratégias de marketing rentáveis, convergindo para a visão do sistema de marketing. Essas estratégias devem ser específicas e direcionadas a um mercado-alvo, mediante um composto de marketing especializado. Focando apenas o nível estratégico de deliberações, o planejamento estratégico de marketing é usado para prever o tamanho do mercado, identificar e avaliar segmentos desse mercado, decidir sobre a participação viável da organização em cada segmento de mercado e definir uma estratégia de posicionamento. É descrito ainda, as seguintes tarefas envolvidas no procedimento de planejamento estratégico de marketing: Realizar pesquisa de marketing dentro e fora da organização; Identificar potencialidades e fragilidades da organização; Fazer suposições; Estabelecer escopos de marketing; Gerar estratégias de marketing; Definir programas; Determinar orçamentos; Rever os resultados e revisar os escopos, estratégias ou programas

(BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009).

Para melhor compreensão vale destacar a diferença entre plano e planejamento estratégico de marketing, uma vez que muitas pessoas confundem estes dois conceitos. O planejamento pode ser considerado como um instrumento poderoso para aumentar a velocidade e a capacidade de reação das organizações aos estímulos provenientes do ambiente externo quer sejam representados por ameaças ou por oportunidades (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006). Entretanto, o planejamento informal pode trazer um risco à sobrevivência da organização. Já a formalização do planejamento traz uma maior integração entre as partes envolvidas da organização, aumentando assim a sinergia do trabalho executado (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006). Tem-se ainda que planejamento estratégico de marketing é o procedimento de antecipar eventos e condições futuros a determinar cursos de ação necessários para alcançar escopos de marketing, sendo que a ação de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um procedimento contínuo de pensamento sobre o futuro, arquitetado mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006; GRINBERG; LUCE, 2000; MARTIN, 2009). Por fim, o planejamento estratégico de marketing envolve todos os elementos do gerenciamento de marketing como a análise, o desenvolvimento de uma estratégia e a implantação do composto de marketing (GRINBERG; LUCE, 2000; MARTIN, 2009).

O plano de marketing pode ser entendido como a consubstanciação do exercício do planejamento formal, sendo o planejamento um procedimento helicoidal e o plano linear (AMBRÓSIO, 2007). É ainda, um documento que direciona e orienta o esforço de marketing de uma organização. Um mapa que mostra à organização onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito ou uma proposta desenvolvida *a priori*, ou seja, descreve uma realidade possível, verossímil e rentável acerca de um negócio a



ser utilizado em um futuro próximo. A arquitetura do plano de marketing deve referenciar-se sucessivamente a uma realidade futura, tendo como ponto de partida situações atuais. Isso implica que o planejador deve ser, antes de tudo, alguém sintonizado com as possíveis oportunidades e ameaças do futuro. Com um plano de marketing, as alterações de cenário são mais bem administradas, pois, este documento considera vários fatores e os sintetiza, avaliando alternativas e as deliberações a serem tomadas (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007).

Como supracitado, o plano de marketing pode ser considerado um guia com a função de facilitar a organização a fazer as análises do mercado, estabelecer escopos específicos e fornecer um parâmetro de comparação entre o previsto e o realizado. Com ele, a organização pode acompanhar sua evolução no mercado e definir melhor a utilização de recursos e as tomadas de decisão. O plano de marketing traz alguns benefícios como (BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009): Ser um guia para todas as ações de marketing da organização para o próximo ano; Assegurar que as ações de marketing estejam de acordo com o alinhamento estratégico da organização; Forçar os gerentes de marketing a reverem e a pensarem objetivamente todos os passos do procedimento de marketing; Assessorar o planejamento financeiro para combinar os recursos com os escopos do marketing; Cunhar uma maneira de monitorar os resultados atuais com os esperados. Os benefícios citados estão relacionados às motivações internas que fazem com que as organizações utilizem no seu cotidiano um plano de marketing. Contudo, há também benfeitorias externas que a organização pode obter com a adoção de um plano de marketing, como persuadir investidores a fornecer fundos para a organização, podendo assim, alavancar novos negócios, como as parcerias (KOTLER; KELLER, 2008). Para tal, o plano de marketing não deve ser aceito como um documento que se limita a relatar fatos e sim, como algo que fornece razões sólidas, justificativas persuasivas e projeções de ganhos desafiadores (MARTIN, 2009).

São vários formatos para um plano de marketing. A atenção na hora da escolha de um modelo de plano de marketing é primordial, independente do formato adotado, é importante que um plano focalize os esforços de marketing da organização em um mercado-alvo bem definido e que considere os efeitos do ambiente externo. Apesar dos benefícios expostos acima e de amplo arcabouço teórico que aborda o tema, o plano de marketing é alvo de julgamentos e problemas nas organizações (MCKENNA, 1995). Vale notar que a ausência de um plano de marketing prévio torna complexa a identificação da origem de determinados erros e problemas na organização. A investigação em busca da origem do problema irá demandar tempo causando maiores transtornos do que outrora tivesse realizado anteriormente um bom plano de marketing (HARTLINE; FERRELL, 1996; KOTLER; KELLER, 2008; WILSON et al., 2008). Cabe realçar que o plano de marketing não termina quando é aprovado e apresentado, há impactos de longo prazo a avaliar. Assim como algumas mudanças certamente ocorrerão e mudanças podem ser necessárias. É preciso rever todo o plano continuamente, face à reação do mercado. E ainda, volta ao início sempre, todavia evoluindo permanentemente (ABRÓSIO, 2007).

Naturalmente é de se esperar alguns problemas quando não se tem um planejamento estratégico de marketing (KOTLER; KELLER, 2008; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; LOVELOCK; WRIGHT, 2001): Oportunidades perdidas de lucro; Números sem sentido em planos de longo prazo; Escopos irreais; ausência de informações acionáveis de mercado; Disputa interfuncional; Frustração da administração; Proliferação de produtos e mercados; Desperdício de verbas promocionais; Confusão na precificação; Crescente vulnerabilidade à mudança ambiental; Perda de controle do negócio. Vale ressaltar que muitos planejadores, ao definirem a demanda de um bem ou serviço no plano de marketing, se preocupam mais com os aspectos internos como a capacidade produtiva do que com as expectativas dos consumidores em relação aos produtos

comercializados. Isto quer dizer que o plano deve ser definido alicerçado na capacidade que o mercado tem de compra e não em relação a quanto o mercado está disposto a comprar (HARTLINE; FERRELL, 1996).

Acredita-se que o plano de marketing serve somente para organizações de grande porte, porém a experiência mostra que toda organização independente do seu tamanho necessita ter um plano de marketing (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; KOTLER et al., 2008). A proposta de um planejamento estratégico de marketing é identificar e criar uma vantagem competitiva sustentável. É importante destacar que muitos profissionais de marketing acreditam que o plano de marketing seja algo muito formal e demorado, não dando a devida relevância e pertinência para a sua composição (KOTLER; KELLER, 2009). Há também barreiras encontradas nas organizações quando o objeto é o planejamento estratégico de marketing (SILVA et al., 2006; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007): Fraco apoio do conselho diretor; ausência de um plano para o planejamento; Confusão sobre os termos de planejamento; Números no lugar de escopos e estratégias de marketing por escrito; Ritual que acontece uma vez por ano; Separação entre o planejamento operacional e o planejamento estratégico; Não integração do planejamento estratégico de marketing ao planejamento corporativo; Delegação do planejamento a um planejador. Percebe-se, então, que muitas barreiras têm origem na própria organização (SILVA et al., 2006; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). Em linhas gerais, a ação de planejamento estratégico de marketing ainda é um campo que precisa ser mais explorado pelas empresas e raras organizações exercitam o que revela a teoria de plano de marketing.

## **6 Análise crítica a cerca do planejamento estratégico de marketing**

Aspecto a ser considerado no planejamento estratégico de marketing, é a questão da participação dos administradores no processo como um todo. Em geral, quanto mais a organização cresce, mais a atividade de planejamento fica a cargo de grupos de gestores, em

vez de cada gestor individualmente (HARTLINE; FERRELL, 1996; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; WILENSKY, 2006). Isso decorre de o planejamento consumir tempo, e, sendo assim, uma equipe de planejamento pode reduzir a carga de trabalho individual dos gestores; o planejamento requer coordenação, e uma equipe especializada pode ajudar a integrar e coordenar as atividades de planejamento de cada gestor; não obstante o planejamento requer objetividade; nesse caso, uma equipe de planejamento pode ter visão mais abrangente do que um único indivíduo. Há despeito do postulado na teoria disponível sobre marketing, planejamento e arquitetura de plano de marketing, verificam-se algumas situações que pintam possíveis desvantagens (KOTLER; ARMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2008; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). Destaca-se:

- **Trabalho requerido pode exceder a real contribuição do planejamento:** o planejamento tende a retardar as ações e fazer com que alguns administradores possam sentir-se tolhidos, sem que exercitem iniciativa própria e espírito empreendedor e inovador. Em algumas ocasiões, é possível, ainda que pouco provável, que um indivíduo, ao avaliar a situação e tratar de cada problema à medida que ela surja, possa obter melhores resultados. O conjunto de objeções normalmente apresentadas como inibidoras da aceitação do planejamento formal. Uma primeira objeção relaciona-se à falta de informação. Nesse caso, uma análise mais acurada de situações concretas revela que o problema advém do excesso de informações ou da falta de análise profunda das informações disponíveis;
- **Fator precariedade:** os argumentos que dão sustentação a essa objeção dizem respeito ao fato de que as decisões estratégicas são tomadas cada vez com maior frequência em condições de incerteza sobre o comportamento futuro das variáveis do ambiente externo incontrolável. Isto significa que o estrategista

tende a basear-se na subjetividade e em grau mínimo na objetividade que caracteriza o processo de previsão em ambientes estáveis;

- **Rigidez do plano e concepção autoritária:** uma empresa, ao colocar o plano em ação, arrisca-se a consolidar uma atitude e um comportamento burocrático, o qual, por sua natureza, é oposto à desejável flexibilidade necessária para se lidar com ambientes instáveis. Como contra-argumento pode-se afirmar que um plano é concebido exatamente para adicionar a flexibilidade de reação, graças a uma interpretação rápida das alterações observadas. Isso significa que nenhum plano deve ser considerado um produto final, e os dirigentes devem estar abertos à probabilidade e até à inevitabilidade de revisão em longo do período coberto pelo horizonte de planejamento determinado.

Em detrimento da literatura preconizada neste trabalho se pode ventilar que o planejamento corteja a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global externo e interno visando atingir objetivos definidos previamente (LAMBIN, 2009). Tem-se uma metodologia gerencial que permite constituir o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes internos e externos. O planejamento tende colocar em relevo os motivos pelos quais uma organização existe assim como o que e como ela faz para chegar em um ponto (SILVA et al., 2006; TOLEDO; TOLEDO; CAMPOMAR, 2006). O planejamento deve comportar decisões sobre o futuro da organização. Nesse aspecto, tem-se: os objetivos organizacionais de longo prazo; as atividades escolhidas, isto é, os bens e serviços que a organização pretende produzir; os consumidores ou clientes que se pretende abranger; os lucros esperados para cada uma de atividades desempenhadas pela organização; alternativas estratégicas quanto ao manter o produto atual, maior penetração no mercado atual e desenvolvimento de novos mercados; e por fim novos investimentos em recursos (materiais,

financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.) (SILVA et al., 2006; TOLEDO; TOLEDO; CAMPOMAR, 2006).

O processo estratégico configura-se como um esforço permanente de ajuste e adequação de seus objetivos e recursos, competências e capacidades às oportunidades proporcionadas pelo ambiente de negócios em mudança (LAMBIN, 2009). O planejamento, nos níveis estratégico, tático e operacional, revela-se como o mecanismo que permite o ajuste, tendo em vista a conquista de vantagens competitivas sustentáveis e o consequente alcance de crescimento e rentabilidade, em um ambiente caracterizado por modificações incontroláveis e imprevistas (SILVA et al., 2006). É oportuno lembrar que planejamento estratégico de marketing figura como peça chave no contexto do processo gerencial em seus vários níveis hierárquicos (COLOSSI, 2011). Sob esse aspecto, figura como instrumento indissociável do processo de formulação e implantação de estratégias competitivas e de crescimento e de agente facilitador e mantenedor das transformações organizacionais futuras (KOTLER; KELLER, 2008; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2008; MALHOTRA, 2008).

## **7 Resultado da pesquisa**

### **7.1 Empresa estudada**

Motorola é uma empresa com um histórico que impressiona. Ela já atuou em diversos segmentos, desde sua fundação até os dias de hoje, se destacando por trazer ao mercado os primeiros telefones celulares. Porém, falar sobre a Motorola é apresentar uma história de altos e baixos. Em 2011, por exemplo, a empresa informou que mandou para as lojas 6,5 milhões de seus aparelhos no primeiro trimestre do ano, mais de 61% de acréscimo sobre a quantidade do mesmo período em 2010. O que não foi mencionado é que esses números representavam apenas 2% do mercado mundial de celulares, uma fatia ínfima quando se refere a uma marca que já foi líder na área.

Em relação a Motorola Mobility, esta perdeu cerca de US\$ 198 milhões no primeiro trimestre de 2014. Isso, somado ao prejuízo gerado desde que a Google assumiu a sua direção, acumulando mais de US\$ 1 bilhão em perdas, sem contar os 17 mil funcionários demitidos. O destino inevitável foi a venda por US\$ 2,9 bilhões para a Lenovo. Vê-la ameaçada por empresas recém-iniciadas no mercado, sofrendo uma cisão e, em seguida, sendo vendida para uma companhia chinesa, é algo que seria impensável há 20 anos, principalmente porque a própria Motorola foi uma das pioneiras a investir na China, vendo potencial ali muito antes de outras gigantes da indústria. A revista americana Chicago fez um extenso trabalho de pesquisa e entrevistas com várias das peças-chave que já passaram pela empresa, descrevendo toda a trajetória da Motorola em um artigo e descobrindo que seus problemas começaram quando a competição interna saiu de controle.

Mesmo a Motorola sendo uma das primeiras a desenvolver a tecnologia digital de celular que, inclusive, gerava para ela lucrativos licenciamentos da patente, a divisão de telefones móveis da empresa não teve pressa em abandonar o conceito analógico e mudar para o mais moderno.

Nos anos 1990, os próprios funcionários, em sua maioria, usavam celulares digitais da Qualcomm, uma das maiores adversárias da Motorola na área de telefonia. “Não havia nenhum celular Motorola no prédio”, diz Mike DiNanno, ex-gestor de vários departamentos da companhia de 1984 a 2003. Demorou um pouco para que o prejuízo viesse, já que, em 1994, a Motorola subiu para o 23º lugar na lista das 500 companhias mais ricas dos Estados Unidos - 60% dos celulares vendidos no país eram da marca. Porém, quando ele veio, a pancada foi grande. Sua rival, a Nokia, havia feito a transição para o digital e não demorou muito para passar a Motorola, tornando-se a maior fabricante de celulares do mundo, além de assumir o papel de poderosa concorrente na construção de redes. Pelos 15 anos seguintes, a Nokia permaneceu invicta como maior fabricante de telefones móveis.

A crise de tecnologia e telefonia iniciada em 2000 trouxe grandes danos às ações da Motorola. Tudo piorou com os ataques ao World Trade Center no ano seguinte e a epidemia chinesa de Síndrome Respiratória Aguda Grave (SARS) de 2002, que causaram quedas nas vendas e interromperam cadeias de fornecimento internacionais. As perdas foram de quase US\$ 4 bilhões e 56 mil funcionários da companhia foram demitidos.

Chris Galvin comandou a Motorola de 1997 a 2003, numa de suas piores fases. Ele depositou suas esperanças no desenvolvimento de um celular digital promissor, o Razr V3, mas, infelizmente, não estava no cargo para ver seu sucesso. Chris foi deposto pelo conselho da empresa e, após sua saída, a família Galvin decidiu vender sua parte da companhia, que valia US\$ 720 milhões, no final de 2003. Três meses após a saída de Chris Galvin, o V3 começou a ser um estrondoso sucesso, vendendo 50 milhões de unidades em seus dois primeiros anos e virando o jogo para a Motorola. O presidente que celebrava no lugar de Chris era Ed Zander.

Porém, quando Steve Jobs trouxe o primeiro iPhone, a companhia de Zander ainda estava investindo nas várias versões do V3. Obviamente, com o tempo o lucro passou a diminuir. Analistas chegaram a calcular em certo momento que a empresa estava fazendo



apenas US\$ 5 por aparelho. Zander disse que via o advento do *smartphone* se aproximar, mas que não tinha pessoal para entender seu *software*.

Em 2008, Greg Brown e Sanjay Jha dividiam a liderança da Motorola. Cerca de 60 gestores trabalhavam naquela época em diferentes modelos de celulares, algo que contrastava totalmente com a política da Apple, que se concentrava em um único aparelho. Jha viu que a saída para competir com a Maçã era criar um produto para a Verizon, operadora concorrente da AT&T, vendedora exclusiva do iPhone.

Iqbal Arshad, importante engenheiro na companhia, preparou uma apresentação para os executivos em que sugeria o desenvolvimento de um celular que suportasse o Android, novo sistema operacional da Google. Alguém disse a ele que era loucura trocar o Windows Mobile pelo Android, e que a Microsoft tinha um dos *softwares* mais poderosos do mundo. O conselho da Motorola tinha então duas opções: ir a favor da recomendação de Jha e Arshad ou encerrar para sempre seus negócios no ramo de telefonia celular. Após uma votação de resultado positivo, Arshad escolheu a dedo 200 engenheiros de seu time para trabalhar junto ao time da Google, liderado por Andy Rubin, criador do Android. O novo aparelho chamado Droid chegou às lojas em outubro de 2009 e, na temporada de natal, vendeu mais do que o iPhone naquele ano. Ao final de 2010, após quatro anos de prejuízos, a divisão de celulares estava finalmente dando lucro de novo. A má notícia é que o Droid não foi nenhum produto revolucionário. A Motorola mostrou ao mundo como fazer um bom *smartphone* Android, algo que vários rivais antigos da companhia especialmente a Samsung aproveitaram para captar conceitos e os aplicaram para voltar a esse mercado. Em janeiro de 2011, a Motorola sofreu uma cisão, dividindo-se em Motorola Mobility e Motorola Solutions.

A Google não dá detalhes, mas afirma que a Lenovo colherá os benefícios dos produtos que a Motorola Mobility está para lançar, já os executivos da fabricante chinesa dizem que as duas companhias se complementam muito bem. O sucesso dos últimos aparelhos traz uma boa

perspectiva a Lenovo acredita que tornará a Mobility rentável novamente em 12 ou 18 meses , só nos resta aguardar e ver os próximos capítulos dessa história que serão escritos.

## 7.2 Análise dos resultados

Na dinâmica atual do setor de telecomunicações, as empresas do ramo buscam encontrar maneiras de se manterem competitivas. Uma das alternativas para as organizações que atuam neste cenário é a incorporação em suas culturas da utilização de um planejamento estratégico de marketing. O planejamento estratégico de marketing estabelece os escopos de uma organização, referente a um próximo período de ações e determinam programas de ação necessários à conclusão destes escopos (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007). Dessa forma, o planejamento estratégico de marketing tem como função não só ser um facilitador no dia-a-dia dos executivos como também oferecer uma contribuição valiosa na identificação de oportunidades promissoras e esboçando, assim, como conquistar e manter posições em mercados identificados. Como não seria diferente, a empresa objeto conforme tabela abaixo apresenta alinhamento ao que é preconizado na literatura acerca do planejamento estratégico de marketing.

**Tabela 2 Tabela 2 Síntese conceitual do que foi apurado e o que é preconizado na literatura**

TEMA	APURADO	LITARATURA	AUTORES
CONCEITO DE MKT	<p>“marketing são ações para manter a competitividade empresarial”</p> <p>“tudo que envolve procedimentos para compreender o mercado e os consumidores”</p> <p>“estratégias de manutenção de mercado”</p> <p>“estabelecimento de metas e diretrizes”</p> <p>“ofertar o que demanda o mercado”</p>	<p>...Marketing são ações operadas por organizações e também um procedimento social. Em outras palavras, marketing existe nos níveis micro e macro. Por esse motivo, pode-se conceber marketing sob um duplo enfoque. No primeiro examinam-se os consumidores e as organizações que os atendem; no segundo adota-se uma visão ampla do sistema completo de produção e distribuição em que a organização opera.</p>	<p>HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; MCKENNA, 1995; AMBRÓSIO, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2008; KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007</p>

		Marketing quer compreender delinear, desenvolver e entregar bens e serviços que os consumidores desejam e necessitam; consiste em proporcionar aos consumidores produtos, no tempo certo, no local certo e no preço que estão dispostos e podem a pagar...	
<b>MARKETING ESTRATÉGICO</b>	<p>“entender o mercado e agir em acordo as suas necessidades”</p> <p>“antecipar cenários e posicionamentos da concorrência”</p> <p>“planejar ações em acordo as mudanças do mercado”</p>	A formulação de estratégia, concebida como o procedimento de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o procedimento de planejamento estratégico, pode ser desdobrado em três níveis corporativo, empresarial ou da unidade de negócio e funcional	HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; MCKENNA, 1995; AMBRÓSIO, 2007; KOTLER; ARMSTRONG, 2008; KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007
<b>SEGMENTAÇÃO</b>	<p>“é a parte do mercado que interessa a empresa”</p> <p>“de um todo se separa o que pode ser atrativo a empresa”</p> <p>“parte do mercado a conquistar”</p>	Implica reconhecer que os mercados são heterogêneos; cabe, portanto, à organização identificar os segmentos que os compõem, ajuizar o grau de atratividade de cada um deles e, simultaneamente, analisar a condição competitiva para atendê-los	KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007
<b>MERCADO ALVO</b>	<p>“grupo de clientes que podem consumir os produtos da empresa”</p> <p>“clientes e potenciais clientes dentro de um contexto”</p>	Parte dos segmentos ou dos segmentos mais atrativos a empresa.	KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007
<b>POSICIONAMENTO</b>	<p>“mostrar ao mercado a diferenciação dos produtos e serviços”</p> <p>“tema relacionado ao top of mind no cliente”</p>	Como a empresa espera ser percebida pelo consumidor.	KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007
<b>COMPOSTO DE MARKETING</b>	<p>“Ações que dão suporte ao marketing estratégico”</p> <p>“resultado da análise do mercado resultando na melhor configuração de produtos para atender o</p>	Traduzir os escopos estratégicos e convertê-los em um programa de ação que considere as variáveis que compõem o procedimento de marketing no nível operacional: produto,	KOTLER et al., 2008; LAMB et al., 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING et al., 2007; GHOSHAL; TANURE, 2004; HOOLEY; PIERCY;

	mercado” “preço, praça, produto, promoção”	preço, promoção, praça	NICOULAUD, 2011; HART; BAKER, 2007; KOTLER; KELLER, 2008
<b>PRODUTO</b>	“o que vai satisfazer as necessidades do consumidor”	O que será ofertado ao mercado propriamente dito	(HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007
<b>PREÇO</b>	“quanto e como será cobrado do cliente” “custo mais uma margem de lucro “	Ferramentais para definição de precificação de bens e serviços ofertado ao mercado	(HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007
<b>PRAÇA</b>	“ local que o produto estará disponibilizado” “prazos de entrega e de atendimento” “layout das lojas físicas ou online”	Local e mecanismos de distribuição de bens e serviços	(HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007
<b>PROMOÇÃO</b>	“ estratégias de divulgação utilizadas” “estratégias on-line como links patrocinados, Fanpage, e ou estratégias off-line como anúncios, rádio, entre “	Estratégias de comunicação para introduzir ao conhecimento do mercado	(HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007
<b>ANALISE AMBIENTAL</b>	“ fazer uso de indicadores de mercado para entendimento do comportamento dos consumidores” “envolve o uso de análises tipo ANSOFF, SWAT, BCG e outras mais” “verificar a tendência de mercado para ajuste de produtos já lançados ou em vias de ser”	Procedimento de antecipar eventos e condições futuros a determinar cursos de ação necessários para alcançar escopos de marketing, sendo que a ação de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um procedimento contínuo de pensamento sobre o futuro, arquitetado mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados	HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007
<b>TOMADA DE DECISÃO</b>	“por em prática uma estratégica” “ocorre em todos os	A tomada de decisão é um processo que exige conhecimento. Todas as decisões devem, ou	HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ;

	níveis hierárquicos de uma empresa”  “deliberação do caminho a ser seguido após a análise de mercado”	deveriam, ser tomadas com base em dados confiáveis. É fruto do entendimento das variáveis controláveis e não controláveis. Resultando assim na ação propriamente dita de uma estratégia previamente planejada.	SCHUILING, 2007
--	---	--	-----------------

Fonte: autores, 2015

As práticas de marketing interferem diretamente no setor de telecomunicação e também nas atividades da companhia. A escolha da ação de marketing a ser adotada para um determinado produto precisa estar alinhada com a percepção de valor e usabilidade requerida pelo cliente. O setor de telecomunicação é extremamente competitivo no oferecimento de serviços de internet e planos de telefonia. Por isso, as utilizações de ações de marketing necessitam estar alinhadas não somente com a estratégia do fabricante, mas dos clientes (operadores de telefonia e usuários finais).

A resultante das práticas em marketing resulta no composto de marketing, entende-se:

- Preço: Refere-se a quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto e utilizamos pesquisas para entender as necessidades dos clientes e a dinâmica da evolução da tecnologia aplicada ao uso de celular na telefonia e internet móvel.
- Praça ou Ponto: Refere-se ao local que o produto estará disponibilizado. Em conjunto com as operadoras, buscamos os posicionamentos *on-line* e lojas físicas próprias das operadoras de telefonia ou então as lojas franquizadas pelas próprias operadoras. A capitalização do mercado demanda análises constantes observando-se detalhadamente demanda e giro dos produtos nos mais de 2000 pontos atingidos em todas as regiões do país. Importante esse estudo para poder trabalhar de forma eficiente os canais de distribuição sem provocar rupturas de produto nos pontos de vendas.
- Produto: Refere-se às características e atributos do produto que utilizamos para

definição de *line up* dos produtos e escolha dos segmentos que exploramos para o posicionamento adequado.

- Promoção: Refere-se às estratégias de divulgação utilizadas. Normalmente todas as promoções são estudadas pelas operadoras de telefonia que possuem programas diferenciados para cada tipo de plano de dados e telefonia. As promoções podem ser acompanhadas com incentivos propostos pelos fabricantes para auxiliar no giro dos produtos dentro das lojas e estoque da operadora ainda a distribuir. Utiliza-se canais *online*, media impressa, televisão e *banners* em locais de alto fluxo de pessoas (shopping/metro/aeroportos).

A empresa tem trabalhado com pesquisas que auxiliam na melhor forma de escolha do canal de comunicação. Utiliza-se também informações procedentes dos promotores de vendas instalados nas lojas, reclamações dos clientes via site, *benchmark* com produtos concorrentes e *feedback* das operadoras de telefonia.

Não obstante a forma como a empresa capta informações do mercado tem contribuído para o desenvolvimento de inovações. Pois, além das formas mencionadas anteriormente, ainda inclui-se em planos de inovação as falhas reportadas nas devoluções de produtos defeituosos, bem como reclamações das operadoras de telefonia e e-mails de consumidores. Existe um Comitê do Consumidor, um grupo de trabalho formado por representantes de diferentes áreas da empresa que tem como objetivo capturar a percepção dos consumidores em relação à empresa e identificar ações que possam melhorar a qualidade dos produtos, serviços e da interação com eles. Estamos desenvolvendo um processo que vai permitir com que possamos responder aos questionamentos dos nossos clientes e garantir que as sugestões de consumidores do Brasil sejam consideradas em futuras atualizações de *software* ou *upgrade* de *hardware*. Desenvolvemos várias ações para educar o time de promotores das lojas e dos quiosques recebem treinamento, enfatizamos a comunicação em nosso site, embalagens e manuais são

revisados.

É de muita importância o mapeamento das variáveis ambientais. Essas variáveis impactam o negócio diretamente. Dentre as principais variáveis externas que são atentadas no negócio, destaca-se: Distribuição de renda, taxa cambial, hábitos e diversidade cultural, regulamentação do setor, Leis de defesa do consumidor, as cinco forças competitivas de Michael Porter (rivalidade entre empresas, novos entrantes, produtos substitutos, poder de barganha dos consumidores e fornecedores).

A segmentação de mercado é outra estratégia muito valorizada pela empresa. Com base nas pesquisas mensais GFK, é possível identificar o comportamento de cada segmento. O mercado é bem segmentado em produtos *premium – mid premium* e *low*. Para cada segmentação, tem-se a segmentação por faixa de preço e *feature* do equipamento. Fazemos análise de *features* de equipamentos e preço dos concorrentes a fim de buscar o melhor posicionamento no segmento que a Motorola quer estar presente. Adotam-se estratégias de aumento de *marketshare* em alguns segmentos e em outros apenas estratégia de manutenção de *share*.

Na empresa ocorre com frequência a planificação do planejamento estratégico de marketing todo início de trimestre, bem como 1 vez ao ano como processo de orçamento anual. São definidas algumas ações gerais como categorias de investimento para cada segmento onde nossos produtos novos serão posicionados e/ou os existentes reposicionados. O planejamento estratégico procura estar alinhado com as diretrizes determinadas mundialmente e ajustado no âmbito regional. Não obstante acompanha-se a satisfação de pessoas físicas (usuários de nossos aparelhos) ocorre por meio de pesquisas no ponto de venda executadas pela equipe de promotores, entrevistas com os donos de lojas franqueadas das operadoras, análise de relatórios das operadoras, comentários nas redes sociais e *benchmark*/testes executados pela mídia crítica do setor de celulares.

Em relação a satisfação de pessoas jurídicas (os operadores de telefonia que compram nosso equipamento para disponibilizar no mercado), ocorre por meio reuniões entre os departamentos de vendas, planejamento, distribuição e produto.

## **8 Considerações finais**

Em detrimento da literatura preconizada neste trabalho, pode-se ventilar que o planejamento corteja a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global externo e interno visando atingir objetivos definidos previamente. Tem-se uma metodologia gerencial que permite constituir o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes internos e externos. O planejamento tende colocar em relevo os motivos pelos quais uma organização existe assim como o que e como ela faz para chegar um ponto. O planejamento deve comportar decisões sobre o futuro da organização. Nesse aspecto tem-se: os objetivos organizacionais de longo prazo; as atividades escolhidas, isto é, os bens e serviços que a organização pretende produzir; os consumidores ou clientes que se pretende abranger; os lucros esperados para cada uma das atividades desempenhadas pela organização; alternativas estratégicas quanto ao manter o produto atual, maior penetração no mercado atual e desenvolvimento de novos mercados; e por fim novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.).

O processo estratégico configura-se como um esforço permanente de ajuste e adequação de seus objetivos e recursos, competências e capacidades às oportunidades proporcionadas pelo ambiente de negócios em mudança. O planejamento, nos níveis estratégico, tático e operacional, revela-se como o mecanismo que permite o ajuste, tendo em vista a conquista de vantagens competitivas sustentáveis e o consequente alcance de crescimento e rentabilidade, em um ambiente caracterizado por modificações incontroláveis e imprevistas. É oportuno lembrar que planejamento estratégico de marketing figura como peça chave no contexto do processo gerencial em seus vários níveis hierárquicos. Sob esse aspecto, o mesmo figura como



instrumento indissociável do processo de formulação e implantação de estratégias competitivas e de crescimento e de agente facilitador e mantenedor das transformações organizacionais futuras.

Na empresa estudada verificou-se que as ações intrínsecas ao marketing permeiam todas as unidades de negócios. Observa-se que ações relativas ao marketing estratégico e operacional são constantemente estudadas e aprimoradas pela empresa. Visto que as mesmas dão suporte a tomada de decisões presente e futuras no campo volátil do mercado de telecomunicações.

### **8.1 Limitações**

A primeira limitação refere-se à abordagem metodológica utilizada. Por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados encontrados não devem ser generalizados. As considerações finais só podem ser estabelecidas para o caso estudado. Além disto, as diferenças encontradas das atividades refletem somente a concordância ou discrepância em relação à revisão bibliográfica, não sendo válidas comparações sobre a eficácia e eficiência na empresa objeto de estudo. As considerações observadas foram feitas a partir da interpretação em torno das declarações dos entrevistados e de outras fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção dos pesquisadores e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações. Em decorrência das limitações citadas anteriormente torna-se pertinente e oportuno um sub tópico que contemple recomendações para futuros pesquisadores

### **8.2 Recomendações**

A recomendação que se faz a futuros pesquisadores seria consolidar este trabalho por meio de uma análise comparativa multicaso, ou mesmo fazer uso de metodologia quantitativa na tentativa de provar hipóteses que este trabalho venha proporcionar.

### **Referências bibliográficas**

ALDERSON, W. **Marketing Behavior and Executive Action – A Functionalist Approach to Marketing Theory**. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1957.

- ALDERSON, W. The Analytical Framework for Marketing. In Ben M. Enis, Keith K. Cox & Michael P. Mokwa (eds.): **Marketing Classics — A Selection of Influential Articles**. Saddle River: Prentice Hall, 1995.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: um roteiro para a ação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ANDERSON, P. F. Marketing, strategic planning and the theory of the firm. **Journal of Marketing**, v.46, spring 1982, p.15-26.
- BACKHAUS, K.; SCHNEIDER, H. **Strategisches Marketing**. Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart: 2007.
- BAGOZZI, R. Marketing as an organized behavioral system of exchange. **Journal of marketing**. Chicago, v. 38, october. pp. 77-81, 1974.
- BAGOZZI, R. P. Marketing as Exchange. In Ben M. Enis, Keith K. Cox & Michael P. Mokwa (eds.): **Marketing Classics — A Selection of Influential Articles**. Saddle River: Prentice Hall, 1995.
- BARTELS, R. The Identity Crisis in Marketing. **Journal of Marketing**, 38: 73-76. Ann Arbor: American Marketing Association, Outubro 1974.
- BARTELS, R. **The History of Marketing Thought**. Columbus, Ohio: Grid, 1976.
- BORCH, F. J. The Marketing Philosophy as a way of business life. **The Marketing Concept: its Meaning to Management. Marketing Series**, n. 99, American Marketing Association, New York, p. 3-5, 1957.
- BRITO, C. P.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. **Considerações sobre o conceito de marketing - teoria e prática gerencial**. Revista Organização & Sociedade, v. 50, n. jul-set, p. 519-543, 2009.
- BROOKS, J. Virtualizing the client. **eWeek**, v. 28, n. 8, p. 6, 2011.
- CAMPOMAR, M. **O Sistema de Marketing**. Revista Marketing. São Paulo, 1984.
- CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M.C.. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Revista HISPECI & LEMA, v. 9, p. 10-12, 2006.
- CHURCHILL Jr., G. A. & PETER, J. P. **Marketing — Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CHURCHILL, JR.G.A. e PETER, J. P. **Marketing: Criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. UK: Palgrave Macmillan, 2010.

- COLOSSI, N. GESTAO E PLANEJAMENTO ESTRATEGICO. Módulo de Teoría de las organizaciones **MGyPU. Anais**, p. 92, 2011.
- CONVERSE, P. D. **Essentials of Distribution**. New York: Prentice-Hall, 1937.
- DAWSON, L. M. Resolving the Crisis in Marketing Thought. **Management International Review** 19(3): 77-84. Munchen: International University Contact for Management, Agosto 1979.
- DEMO, P. **Metodologia Científica Em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. (2 Ed.). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications. 2000.
- Di NALLO, E. **Meeting Points: Soluções de Marketing para uma Sociedade Complexa**. São Paulo: Cobra, 1999.
- DIMINGO, E. The Fine Art of Positioning. **The Journal of Business Strategy**. March/april, 1988.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- EISENHARDT, K. M. The Qualitative Researcher ' s Companion Building Theories From Case Study Research. **The Qualitative Researchers Companion**, v. 14, n. 1967, p. 1–16, 2010.
- ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. **Estratégia de Marketing**. Pioneira Thomson, 1a ed., 2005
- FIELDING, N. G. The norm and the text: Denzin and Lincoln's handbooks of qualitative method. **British Journal of Sociology**, v. 50, n. 3, p. 525-534, 1999.
- FLYVBJERG, B. **Five Misunderstandings About Case-Study ResearchQualitative Inquiry**, 2006.
- FRENZEN, J.; HIRSCH, P. M. & ZERRILLO, P. C. Consumption, Preferences, and Changing Lifestyles. **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994 (pp.403-425).
- GHAURI, Pervez; CATEORA, Philip R. **International Marketing**. UK, Berkshire: McGraw-Hill Education, 2005.
- GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier 2004.
- GÖB, J. **Marketing Intelligence: Wissen als Entscheidungsgrundlage im Marketing**. German: Gabler Verlag 2010.

GRAPENTINE, T. Pratical Theory. **Marketing Research** 10 (2): 4-12. Chicago: American Marketing Association, Summer 1998.

GRINBERG, Cássio; LUCE, Fernando. Marketing Metrics: Um Novo Desafio para a Disciplina de marketing. In: **Encontro anual da ANPAD XXIV: 2000**: Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.

GRISI, C. C. H. e; GRISI, J. R. M. & SANTOS, R. C. **Marketing: As Controvérsias do Marketing Moderno**. Revista de Administração 18(4): 59-65. São Paulo: Instituto de Administração, Outubro 1983.

GUMMESSON, E. **Total Relationship Marketing**. Oxford: Butterworth Heinemann, 2000.

HART, S.; BAKER, M. J. The marketing book. 6th edition. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 2007.

HARTLINE, M. D.; FERRELL, O. C. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. **Journal of Marketing**, v. 60, n. 4, p. 52-70, 1996. American Marketing Association.

HEPNER, H. W. **Modern Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1955 (Cap. 1).

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Marketing Strategy and Competitive Positioning 4th Edition**. [s.l.] Pearson/Prentice Hall, 2011.

HOOLEY, G.J; SAUNDERS, J.A.; PIERCY, N.F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

HOWARD, John. **Gerência de Marketing**. São Paulo Pioneira, 1970.

HUANG, C. Y.; TZENG, G. H.; HO, W. R. J. System on chip design service e-business value maximization through a novel MCDM framework. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 7, p. 7947-7962, 2011.

HUGHES, A. M. **Strategic database marketing: The Masterplan for Starting and Managing a Profitable, Customer-Based Marketing Program**. New York: McGraw-Hill, 2005.

HUNT, E.K. **História do Pensamento Econômico**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

HUNT, S. D. The Nature and Scope of Marketing. **Journal of Marketing**, 40: 17-28. Ann Arbor: American Marketing Association, Julho 1976.

HUNT, S. D. **Modern Marketing Theory**. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. **Modern Marketing Theory**. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1991.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing, Chicago**, v. 57, p. 53-71, Julho 1993.

- JONES, D.G. B. & MONIESON, D. D. Early Development of the Philosophy of Marketing Thought. **Journal of Marketing**, 54: 102-113. Ann Arbor: American Marketing Association, Janeiro 1990.
- KEITH, R. The Marketing Revolution. **Journal of Marketing**, v. 25, p. 356-38, Janeiro, 1960
- KING, R. L. The Marketing Concept. In George Schwartz (ed.): **Science in Marketing**. New York: John Wiley & Sons, 1965.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 2, p. 1-18, Abril 1990.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. **Modern Marketing Theory**. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1990.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A.. MARKOR. A measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 30, n. 4, p. 467-477, Novembro 1993.
- KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- KOTLER, P. & LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, 33: 10-15. Ann Arbor: American Marketing Association, Janeiro, 1969.
- KOTLER, P. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing** 36:46-54. Ann Arbor: American Marketing Association, Abril 1972.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**, 5ª. Edição, Editora Atlas S/A. São Paulo, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**, 10ª. Edição (“Edição do Milênio”). São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets**. New York: The Free Press, 1999.
- KOTLER, P. **Marketing Decision Making – a model building approach**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1971.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. 12th ed. New. Jersey: Prentice Hall, 2008.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; WONG, V.; SAUNDERS, J A. **Principles of Marketing 5th European edition**. UK: Financial Times/ Prentice Hall, 2008.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing Management (13th Edition)**. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

- KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management: Analysis, planning, and control.** Organization. London: Prentice Hall, 2009.
- KOTLER, Philip. **Marketing. Edição compacta.** Tradução da 3ed. de Marketing management. São Paulo: Atlas, 1980.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2005.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin, Lane. **Administração de Marketing.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KUHN, T. **A Estrutura das Revoluções Científicas.** São Paulo: Ed. Perspectiva, 1975.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. E. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2008.
- LAMB Jr., C. W., HAIR Jr., J. F., McDANIEL, C. **Princípios de marketing.** São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2004.
- LAMB, C. W.; HAIR, J. H.; MCDANIEL, C. Segmenting and Targeting Markets. Chapter 8. **Marketing. 10 ed.** New Jersey: Cengage Learning, 2008.
- LAMBIN, J.J.; CHUMPITAZ, R.; SCHUILING, I. **Market driven management: strategic and operational marketing.** New Jersey: Palgrave Macmillan, 2007.
- LAMBIN, J. J. **Strategic Marketing Management.** London: McGraw-Hill, 1997.
- LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico.** McGraw Hill: Lisboa, 2000.
- LAMBIN, J.J. Capitalism and Sustainable Development. **SYMPHONYA Emerging Issues in Management**, n. 2, 2009
- LAZER, W.; KELLEY, E. J.: Interdisciplinary Contributions to Marketing Management. In William Lazer e Eugene J. Kelley (coordenadores), **Marketing Management – Perspectives and Viewpoints**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1962, p. 586.
- LESSA, C. **O Conceito de Política Econômica.** Campinas: Instituto de Economia da Unicamp. 1998.
- LEVITT, T. **A imaginação de marketing.** São Paulo: Atlas, 1983.
- LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Principles of Service Marketing and Management.** 2 ed. USA: Prentice Hall, 2001.
- LUCK, David J. Broadening the Concept of Marketing – Too Far. **Journal of Marketing** 33 (July 1969). Ann Arbor: American Marketing Association, Julho, 1969.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

- MARTIN, D. M. The entrepreneurial marketing mix. **Qualitative Market Research An International Journal**, v. 12, n. 4, p. 391-403, 2009.
- MAYNARD, H. H.; WEIDLER, W. C. & BECKMAN, T. N. **Principles of Marketing**. New York: The Ronald Press 1932.
- McCARTHY, E. J. **Basic Marketing – a managerial approach**. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1960.
- McCARTHY, E. Jerome & PERREAULT, William D. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997 (2a. tiragem).
- MCGEE, K. The 2011 Gartner Scenario : Current States and Future Directions of the IT Industry. **Gartner**, 20 January, p. 1-31, 2011.
- MCKENNA, R. Real-time marketing. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 87-95, 1995.
- MOZOTA, B. B. D. Structuring Strategic Design Management : Michael Porter's Value Chain. **Design Management Journal** (Former Series), v. 9, issue 2, Spring, p. 26-31, 1998.
- NARVER, J. C.; JACOBSON, R. L.; SLATER, S. F. Market orientation and business performance: an analysis of panel data. **Marketing Science Institute**, Report n. 93.121, 1993.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, outubro, 1990.
- OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. O Processo de Posicionamento Competitivo em Marketing. **II Encontro de Marketing EMA da ANPAD**, p. 1-13, 2006.
- PACK, M. Obama: The marketing lessons. **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, volume 12, issue 1, 30 June, p. 2-9, 2010.
- PÁDUA, E. M. M. DE. Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática. São Paulo: Atlas, 2004.
- PEREIRA, C. B. ; MORAES, S. G. **Como a tecnologia de informação está transformando o desenvolvimento de novos produtos**. Trabalho apresentado no II SEMEAD (Seminário em Administração FEA/USP). São Paulo: FEA/USP 1999.
- PEREIRA, C. B. **As faces de Jano: sobre a possibilidade de mensuração do Efeito Veblen**. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2000.
- PETER, J. P.; DONNELLY, J. H. **Preface to Marketing Management with PowerWeb**. McGraw-Hill/Irwin, 2002.
- PETTEY, C.; GOASDUFF, L. **Gartner Says Worldwide Mobile Application Store Revenue Forecast to Surpass 15 Billion in 2011**. Disponível em <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1529214>>. Acesso em junho de 2015.

- PHILLIPS, C. F. & DUNCAN, D. J. **Marketing: Principles and Methods**. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1960.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus. 1985
- PORTER, M. E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**. Boston, p. 63-78, Mar. 1989.
- RIBEIRO, Á. H. P.; GRISI, C. C. de H. e & SALIBY, P. E. **Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros**. **Revista de Administração de Empresas** 39(1): 31-41. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, janeiro-março de 1999.
- RIES, A.; TROUT, J. **Positioning the Battle for your Mind**. Warner Books, New York, 1981.
- ROSENBLOOM, B. Six Classic Distribution Paradigms for Global Marketing Channel Strategy. **SYMPHONYA Emerging Issues in Management**, n. 1, 2010
- ROWLEY, J. **Information marketing**. Burlington: Ashgate Publishing, 2010.
- SEMENIK, Richard, J; BAMOSSY, Gary, J. **Princípios de Marketing: uma Perspectiva Global**. Makron Books, 1995.
- SEVERINO, A. J. **A pesquisa em educação: a abordagem crítico-dialética e suas implicações na formação do educador**. Revista Contrapontos, 2008.
- SHAPIRO, B. P. **Getting Things Done: Rejuvenating the Marketing Mix**. California: The Scientific Press, 2ª edição, 1989.
- SHAPIRO, B. P. Making money through marketing. **Harvard Business Review**, July-August, p. 135-142, 1979.
- TOLEDO, G. L. Relações Públicas e Marketing: Um Conceito Tridimensional. ANAIS do 18o **EN-ANPAD**, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, p.145-157 ,ANPAD, Curitiba, Setembro, 1994.
- TOLEDO, G. L.; FORTES, W. G. Relações Públicas e marketing: uma abordagem estratégica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 1-10, jul./set. 1989.
- TOLEDO, L. A.; PERROTTA, K.; PETRAGLIA, J. Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing. **eGesta**, v. 3, n. Abr-Jun, p. 74-100, 2007.
- TOLEDO, L. A.; TOLEDO, G. L.; CAMPOMAR, M. C. **Planejamento em Marketing e Confecção do Plano de Marketing: uma Análise Crítica**. Revista Organizações e Sociedade, v. 13, n. Abr-Jun, 2006.
- URDAN, André; URDAN, Flávio. **Gestão do Composto de Marketing: Visão Integrada de Produto**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VARGO, Stephen L. & LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, 68: 1-17. Ann Arbor: American Marketing Association, Janeiro 2004.



- VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- WILENSKY, A. L. **Marketing Estratégico**. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2006.
- WILSON, A. M.; ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Services marketing**. London: McGraw Hill, 2008.
- WIND, Y. **Product Policy Concepts, Methods and Estrategy Aplication**. Massachussets: Wesley Publishing Company, 1982.
- WOOD, J. P. Ralph Starr Butler. **Journal of Marketing** 25(4): 69-71, 1961.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park: Sage Publications, 2003.
- YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 4. ed. Tradução Ana Thorell. São Paulo: Bookman, 2010.
- ZHU, F.; GODES, D. Impact of online consumer reviews on sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 2, p. 133-148, 2009.