

NOTAS CRÍTICAS ACERCA DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS COMPETITIVAS E MARKETING

Guilherme de Farias Shiraishi¹

Luciano Augusto Toledo²

Conceição Aparecida Barbosa³

RESUMO

O presente artigo propõe-se a analisar e estudar o planejamento de marketing no contexto de estrutura organizacionais. O trabalho foi estruturado sob a modalidade de ensaio, e compõe-se de uma revisão do referencial teórico, mediante uma análise conceitual crítica de alguns aspectos pertinentes ao tema. Foram tratadas questões em torno da diferença entre os diversos níveis estratégicos, como a formulação de estratégias corporativas, competitivas e funcionais, além de situar as atividades de planejamento de marketing dentro da hierarquização estrutural das empresas. Por fim, é realizada uma reflexão e levantamento de questões adjacentes ao planejamento de marketing, estratégias e estruturas organizacionais.

Palavras-chave: Estrutura organizacional, planejamento de marketing, estratégias.

¹ UNIVERSIDADE PRESBITARIANA MACKENZIE – email: lat2708@gmail.com

² Doutor em Administração e professor FEA – USP – email: Guilherme.shiraishi@usp.br

³ UNIVERSIDADE PRESBITARIANA MACKENZIE – email: Conceicao.barbosa@mackenzie.br

1 INTRODUÇÃO

É notória a revolução pela qual o mundo está passando. Por um lado, descortina-se o fenômeno da globalização, e, por outro, desenrola-se a revolução tecnológica capitaneada pelo uso da Internet e demais tecnologias emergentes. As constantes e incontroláveis mudanças que ocorrem no ambiente de negócios contemporâneo exigem adaptações e ajustes permanentes em produtos e processos produtivos e administrativos, e aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para crescerem e sobreviverem. As empresas estão expostas a drásticas mudanças de paradigmas gerenciais e culturais, e a muitas delas estão desorientadas e sem rumo face às situações prevalentes no ambiente externo. Nesse cenário de revolução tecnocultural, destacam-se a figura do planejamento estratégico e do planejamento de marketing como instrumentos balizadores da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadora do crescimento da organização e articuladores das mudanças nas estruturas organizacionais. Nesse sentido, toda e qualquer alteração de configuração em uma estrutura organizacional, pode ou não ocasionar em melhorias. Assim sendo, a luz do exposto justifica-se um estudo científico que discorra sobre algumas das peculiaridades dos referenciais teóricos que embasam marketing e estruturas organizacionais.

Metodologicamente, o trabalho é delineado na modalidade ensaio, o qual configura-se como uma exposição metodológica sobre um assunto e a apresentação das conclusões originais a que se chegou depois de acurado exame do mesmo. O ensaio é por natureza “problematizador” e não-dogmático, e nele devem se sobressair o espírito crítico do autor e a ineditismo, ou melhor, originalidade (DEMO, 1995; LAKATOS; MARCONI, 2008; RAMPAZZO, 2005). No ensaio há maior liberdade por parte do

autor para defender determinada posição, sem que ele tenha que se sustentar no rigoroso e objetivo aparato de documentação empírica e bibliográfica. De fato, o ensaio não dispensa o rigor lógico e a coerência de argumentação e, por isso mesmo, exige informação cultural e maturidade intelectual (DEMO, 1995; LAKATOS; MARCONI, 2008; RAMPAZZO, 2005). O presente ensaio propõe-se fazer uma análise formal, discursiva e concludente e desdobra-se em uma exposição lógica e reflexiva sobre planejamento estratégico e de marketing, e o modelo de estruturas organizacionais.

1.1 Aporte teórico acerca das estratégias corporativas funcionais e organizacionais

As estratégias corporativas têm como característica garantir a realização dos objetivos de crescimento da empresa ao longo do tempo por meio da avaliação das unidades estratégicas de negócio atuais e pretendidas e de uma análise estratégica para alocação de recursos. Essas estratégias visam decidir sobre os negócios onde uma empresa irá atuar e o montante de recurso necessários para mantê-los. Existem cinco estratégias de crescimento possíveis para uma empresa, sendo que três delas estão relacionadas ao crescimento intensivo, que são descritos a seguir (ESPINOSA; ELSA; PINEDA, 2015; GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014; HOFACKER et al., 2016; KOTLER; AMSTRONG, 2008).

A decisão de investir ou não nos diversos negócios de uma empresa irá depender da estrutura da indústria analisada caso a caso. Há cinco forças competitivas que afetam a atratividade e competitividade em uma determinada indústria. Essas forças se referem aos entrantes potenciais, poder de barganha dos compradores e vendedores, ameaça de produtos substitutivos e pôr fim a concorrência com outras empresas atuais. Qualquer organização diversificada precisa encontrar métodos para avaliar o equilíbrio dos negócios no seu portfólio e para ajudar na alocação de recursos entre eles (HAX;

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi, Conceição Aparecida Barbosa

MAJLUF, 1996; MILENA; PALACIOS, 2013; PORTER, 2005). Há ainda, alguns exemplos destes métodos, ou melhor, ferramentas: matriz da *Boston consulting groups* (BCG) e a matriz multi-fator desenvolvida pela *General Electric*.

Após a definição dos mercados a serem atendidos pela organização, eles precisam ser conquistados e mantidos pela empresa. Essa postura como o processo pela busca de uma estratégia competitiva ou de negócios. Esta estratégia pode ser conquistada de muitas maneiras, entretanto, é possível sintetizá-las em duas propostas globais: liderança em custos e diferenciação. As estratégias competitivas refletem a capacidade da organização em se ajustar de acordo com o identificado em relação a sua atratividade e competitividade. Essas posições estratégicas ao definirem o conceito de valor criado. Outro ponto importante na formulação de estratégias competitivas está na preocupação em sustentar uma vantagem competitiva (ANTONIO; CASTRO; TOLEDO, 2008; CALDEIRA et al., 2010; MARDONES POBLETE; GÁRATE SEPÚLVEDA, 2016; PORTER, 2005; VALDÉS, 2003). As vantagens competitivas podem ser resguardadas por meio de mecanismos de isolamento que neutralizem as fontes de criação de valor dos clientes. Esses mecanismos pode ser barreira contra imitações (restrições legais como patentes e direitos autorais, acessos exclusivos aos clientes, economias de escala em mercados limitados, e barreiras inatingíveis relacionadas a circunstâncias históricas e a complexidade social), ou vantagens advindas de mudanças rápidas (curvas de aprendizado, externalidades de redes, reputação de marca quando os consumidores não possuem certezas sobre a qualidade do produto etc. (ANTONIO; CASTRO; TOLEDO, 2008; CALDEIRA et al., 2010; MARDONES POBLETE; GÁRATE SEPÚLVEDA, 2016; PORTER, 2005; VALDÉS, 2003).

Há dois fenômenos que buscam ajudar a entender e a formular as estratégias competitivas da organização, a teoria dos sistemas e a teoria de custos transacionais. Em ambos os casos o autor defende que as fronteiras das empresas junto a fornecedores e

clientes não são claras, mas sim formando relacionamentos entrelaçados de maneira ordenada. A estratégia sob o ponto de vista sistêmico argumenta que a empresa está em constante interação com o ambiente e, por conseguinte, todas as estratégias devem considerar o cliente como extensão deste sistema (GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014; GUMMESSON, 2000, 2014a) . Portanto as ações decorrentes devem buscar a formação de sinergias entre os seus elementos. Já na visão de custos transacionais, as organizações buscam arranjos organizacionais internos e externos que potencializem os ganhos de especialização de escala e escopo com a convivência de níveis de custos transacionais. Ambos os casos resultam em formas de obter vantagens competitivas, visto que corroboram com a noção de barreiras contra imitações. A lógica deste obstáculo está no fato que na abordagem sistêmica o cliente passa a ser visto como um membro da organização e o segundo como a melhor relação de custos, riscos e benefícios entre ambas as partes (GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014; GUMMESSON, 2000, 2014a).

Complementando os modelos de estratégia apresentados anteriormente, o Modelo Delta reflete uma descrição de sucesso das estratégias. Este modelo explica e auxilia no processo de decisões estratégicas no contexto global atual. O Modelo Delta reconhece as estratégias de diferenciação e liderança de custos – *Melhor produto*, porém vence o paradigma da entrega do melhor produto. Além disto, segundo estes autores, este modelo prevê a opção estratégia de atender os clientes da melhor maneira possível – *Soluções aos clientes* (HAX; MAJLUF, 1988, 1996). Esta estratégia permite que a empresa antecipe as necessidades do cliente, aumente sua compreensão e aprendizagem sobre eles e por último resultem em impactos positivos neste relacionamento. Por fim, o modelo considera a opção de a empresa extrapolar os limites organizacionais – *System Lock-in*. Ao invés de concentrar-se apenas no produto ou no cliente, a empresa considera todos os elementos do sistema que contribuem com a criação de valor econômico. Estes elementos se configuram como fornecedores e outras organizações

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi, Conceição Aparecida Barbosa

denominadas complementos e são partes dos sistemas que ofertam os bens e serviços da organização principal (HAX; MAJLUF, 1988, 1996).

As estratégias funcionais são decisões subordinadas as estratégias de negócios ou competitivas. Estas decisões são tomadas junto às atividades funcionais e processos administrativos da empresa, sejam estes relacionados às atividades fins, sejam áreas de apoio como marketing, gestão de pessoas, produção, finanças, *P&D*, tecnologia da informação, etc.

Apesar de estas estratégias serem definidas como um nível estratégico, as decisões subordinadas e que operacionalizam a busca da vantagem competitiva e crescimento também podem ser enxergadas como programas de ação. Essa confusão decorre do ponto de vista adotado. Neste nível hierárquico, se for tomada à estratégia competitiva como referência, as decisões subordinadas podem ser vistas como ações para alcançar os objetivos estabelecidos no nível superior. Conforme a definição dada por Mintzberg (2012) onde os programas são passos específicos de ações necessárias para atingir os objetivos principais, essas atividades configuram parte do programa de ação da empresa. A confusão também decorre do uso do termo plano estratégico nas diferentes áreas funcionais, como marketing, recursos humanos, produção e finanças. Esses planos têm como resultante definir os programas de ação de cada área e são subordinadas as estratégias competitivas. Nota-se que as dimensões tratadas são totalmente distintas do planejamento estratégico competitivo e corporativo da empresa (MINTZBERG, 2012, 2015).

Uma estrutura organizacional pode ser definida como o arranjo de pessoas e tarefas designadas para alcançar os objetivos da organização. Esta estrutura é o resultado de um processo de divisão da autoridade constituída na empresa, onde as atividades são especificadas e se definem os fluxos de comunicação (FIFIELD, 2012; MILENA; PALACIOS, 2013; MINTZBERG, 2012; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010). É por meio

deste sistema que as organizações executam suas estratégias para alcançar seus objetivos. Uma estrutura organizacional é composta de três elementos: subsistema de autoridade, subsistema de comunicação e subsistema de atividades, sendo todos regidos dentro dos agrupamentos de pessoas existentes nas organizações. Estes agrupamentos específicos formam unidades denominadas como departamentos.

Estas divisões permitem que os colaboradores das organizações possam ser administrados dentro desta lógica de subsistemas. Ainda segundo os mesmos autores, o que define a departamentalização são as amplitudes de controle, os níveis hierárquicos, grau de descentralização, sistemas de comunicação e o grau de formalização da empresa. O modo de formalizar estas estruturas se dá por meio de organogramas e memorandos de atribuições. Essas divisões se constituem em áreas fins ou áreas de apoio como processamento de dados ou contabilidade, ou como assessorias. As Estruturas Organizacionais Competitivas podem ser classificadas como tradicionais ou competitiva (FIFIELD, 2012; MILENA; PALACIOS, 2013; MINTZBERG, 2012; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010).

A primeira é mais favorável em organizações cujas atividades são mais previsíveis e seu ambiente de mercado se encontra em estágio relativamente estável. Esta forma de estruturação possui as seguintes características (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002): Alto nível de formalização: alto grau que os níveis de autoridade e responsabilidade são detalhados e explicitados em manuais; Unidade de comando, existência de um único chefe ou encarregado para cada subordinado direto; Especialização elevada, pessoas bem capacitadas para o exercício de atividades específicas; Comunicação vertical, a comunicação ocorre entre subordinados e chefe, não é valorizado a comunicação entre os pares; Utilização de formas tradicionais de departamentalização, tradicionais em muitos casos não resistem aos impactos do ambiente externo. Em decorrência desta complexidade algumas organizações começaram a desenvolver estruturas mais flexível ou conhecida como estruturas competitivas (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002).

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi, Conceição Aparecida Barbosa

Com a ampliação da turbulência do ambiente os modelos tradicionais passaram a ser empecilhos burocráticos que tendiam a estagnação organizacional e rigidez na capacidade de resposta a estas mudanças. A metáfora da organização mecanicista, ou de modo análogo tradicionais, não suporta as novas necessidades da empresa. Surgem então outras metáforas como as baseadas no conceito orgânico que se adequou a um modelo dinâmico de sobrevivência, ou modelo flexível, colaborativo, baseado em competências e com comunicação horizontal.

Sob esta nova realidade se desenvolveram os modelos competitivos cuja sua estruturação permite a empresa responder de modo ágil e eficiente às turbulências do ambiente competitivo atual. As características estruturais destas organizações são (VASCONCELLOS; HEMSLEY, 2002): Baixo nível de formalização: Dada a dinâmica da organização, esta não se pode dar o luxo de detalhar as atividades de cada função; Utilização de formas avançadas de departamentalização.

As Estruturas Organizacionais Competitivas tendem a se burocratizar e perder flexibilidade em decorrência do crescimento das empresas. Para balancear esta tendência, estas empresas devem superar as crises decorrentes destas mudanças. Elas podem ser resumidas em cinco fases de crescimento e desenvolvimento organizacional (GREINER, 1997, 1998): Criatividade inicial; Direção funcional; Delegação e descentralização; Coordenação (abandono da estrutura funcional original, voltada mais para resultados); Colaboração (maturidade para estabelecer uma estrutura livre e flexível).

Cada uma destas fases representa uma resultante da relação entre o tamanho da organização e sua maturidade. O modelo prevê que ao longo do crescimento da empresa seja natural ocorrer mudanças na forma de pensar e atuar passando a estas a enfrentar momentos de crises e de superação. Estes momentos significam um período de transição que resultam no rompimento de uma fase e ingresso em uma posterior (GREINER,

1997, 1998). A velocidade e intensidade pela qual a organização se submete no trânsito das fases se dão pela dinâmica de crescimento da indústria ou setor em questão. Esta constatação leva a imaginar que o comportamento das empresas refletidas nestas fases se ajusta às estratégias empresariais de crescimento no sentido que quanto mais complexo e rápido o crescimento do mercado mais importante será a necessidade do desenvolvimento organizacional (GREINER, 1997, 1998)

As composições das Estruturas Organizacionais Competitivas ante as estratégias das empresas podem assumir diversos formatos, desde as estruturas funcionais clássicas, até a composição de redes de cooperação entre empresas dentro de um sistema de valor. As estruturas podem se configurar como funcionais divididas em divisões, diversificação por conglomerados, diversificação baseada em competências, *keiretsus* e por redes de alianças, onde (GREINER, 1997, 1998).

1.2 O Processo Administrativo de Marketing

As funções de marketing como instrumento facilitador de trocas se realizam mediante um conjunto de atividades especializadas, as quais são desempenhadas no âmbito da administração de marketing. As tarefas e atividades que compõem o processo decisório de marketing são planejadas, organizadas, coordenadas, implantadas e controladas pelos gestores da área, no âmbito de um sistema de gestão integrado, o qual deverá conectar-se com todas as demais áreas funcionais, tendo em vista alcançar os objetivos da empresa. Nesse sentido, o processo administrativo de marketing contempla atividades, tarefas e funções especializadas e específicas, ainda que muitas delas sejam compartilhadas com as demais áreas que integram a cadeia interna de valor da

organização (FIFIELD, 2012; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010).

Com exceção das quatro funções gerenciais componentes do processo administrativo, as atividades de marketing podem cobrir um espectro mais amplo ou mais estreito, dependendo do tipo de orientação que a empresa imprime a seus negócios. Segundo o mesmo autor, a dimensão gerencial do marketing, diferentemente da dimensão funcional, pode mudar. É possível que algumas empresas desempenhem as atividades de marketing alicerçadas em uma filosofia de ação administrativa que restrinja a amplitude e o número de variáveis controladas pelo profissional a algumas iniciativas de suporte a vendas; outras talvez o façam ampliando suas responsabilidades e operando um número mais extenso de instrumentos e de variáveis (BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009; TOLEDO; MORETTI, 2016; TOLEDO, 1994). Uma empresa que adote uma orientação voltada para produto, como filosofia de ação administrativa, contará com uma área de marketing desempenhando um número muito restrito de atividades. Por outro lado, empresas que pautam sua ação administrativa em uma filosofia que corresponda a uma orientação para mercado terão seu foco expandido e uma área de marketing envolvida em um variado espectro de atividades. Nesse último caso, marketing figura como uma área estratégica vital para a organização atingir seus objetivos de crescimento, rentabilidade e competitividade, e, portanto, a execução das funções de planejamento de marketing e planejamento estratégico se tornam sinérgicas (BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009; TOLEDO; MORETTI, 2016; TOLEDO, 1994).

No nível operacional destas atividades funcionais, as tarefas de análise, necessárias para compreender a estrutura do mercado e o comportamento do consumidor, são designadas na literatura de marketing pela sigla “4 O’s”. Elas envolvem a busca de informações e a compreensão de quatro conjuntos de questões

relativas ao comportamento do consumidor: objeto, objetivo, organização e operação de compra (CAMPOMAR, 1984):

- Objeto de compra – análise do que o consumidor compra, ou seja, o produto e suas múltiplas configurações, e da marca (de quem compra?);
- Objetivo de compra – análise das motivações, atitudes, preferências do comprador no processo de compra (por que compra?);
- Organização de compra – análises de como as unidades compradoras se estruturam e os papéis desempenhados por cada membro da unidade no processo de compra (quem influencia e quem decide a compra?);
- Operação de compra – constitui a forma como se desenvolve o processo de compra e que escolhas podem ser feitas pelo comprador sobre o local (onde compra?); época (quando compra?); quantidade (quanto compra?).

As tarefas que compreendem as decisões sobre as variáveis controláveis de marketing, ou decisões sobre o composto de marketing, no nível operacional, são conhecidas pela sigla “**4 P’s**”: produto, preço, promoção, praça (ponto). Nesse sentido, além do produto, uma variável crítica do composto de marketing, é o preço. A praça (ponto, distribuição) é outra variável-chave do composto de marketing; ela inclui o conjunto de atividades desempenhadas pela empresa para tornar o produto acessível e disponível, proporcionando as utilidades de tempo e lugar. O composto promocional compreende as atividades voltadas para informar e comunicar de forma persuasiva ao mercado-alvo a oferta da empresa. Um aspecto importante na gestão do composto de marketing, que é pertinente ao processo de planejamento de marketing, refere-se à questão de decidir sobre a alocação do orçamento de marketing entre os vários produtos, canais, instrumentos de promoção e de vendas (CAMPOMAR, 1984).

Sob uma perspectiva estratégica, o sistema de marketing requer o exame do mercado em termos de tendências, eventos e demandas de mercado, bem como das oportunidades oferecidas no longo prazo. Nesse caso, o trabalho de análise é prospectivo, e tem por objetivo levantar e avaliar segmentos de mercado para serem

explorados lucrativamente pela empresa, em consonância com seus recursos e objetivos. Como resultado da análise das oportunidades de marketing e da avaliação do potencial competitivo da empresa, comparativamente à concorrência, ela estará apta a decidir como irá posicionar-se no mercado em relação aos concorrentes de modo a formar uma imagem diferenciada em termos de produto, preço, promoção e praça de entrega (DOOLEY; LOWE, 2008; FIFIELD, 2012; MARDONES POBLETE; GÁRATE SEPÚLVEDA, 2016; VARADARAJAN; MENON, 1988).

No nível estratégico das atividades funcionais de marketing sobressaem-se dois conceitos intimamente relacionados: segmentação de mercado e posicionamento (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010; VALDÉS, 2003). O conceito de segmentação aponta para um processo que se desenvolve a partir de uma fase caracterizada como partição do mercado alvo, identificada nos textos de marketing como segmentação. Essa etapa do processo estratégico e competitivo de marketing refere-se ao levantamento das variáveis de segmentação e ao desenho do perfil dos segmentos de mercado que poderiam ser atingidos por compostos de marketing específicos. Em uma segunda etapa, tem-se uma decisão de priorização; nessa etapa busca-se a escolha estratégica de segmentos, com a finalidade de se obter vantagem competitiva. O processo culmina com a etapa de posicionamento. Assim sendo, os processos de segmentação e posicionamento constituem o âmago do marketing estratégico da empresa e a essência da conquista de maior competitividade por parte dela. É no contexto dessa dimensão estratégica que a segmentação de mercado revela-se importante para o planejamento de marketing, particularmente na formulação e implantação de estratégias de marketing para mercados específicos (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010; VALDÉS, 2003).

Em resumo, o sistema de marketing, no nível estratégico, da mesma forma que no nível operacional, pode ser visto como composto de duas fases. A primeira fase

refere-se à análise de oportunidades de mercado, identificadas no nível dos diversos segmentos que o integram. A segunda fase vincula-se ao processo decisório que envolve a escolha de segmentos atrativos e o posicionamento competitivo da empresa nos segmentos selecionados como alvo da ação de marketing da mesma. O posicionamento ajuda os gestores a entenderem como os consumidores veem as ofertas de mercado. Posicionar um produto ou uma marca em relação a outras pode levar uma empresa ao fracasso quando ocorrem mudanças básicas nos mercados (BROCHADO; MARTINS, 2008; FIFIELD, 2012; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010; VALDÉS, 2003). A partir dessas fase, inicia-se o processo de desenvolvimento do programa de ação de marketing mediante a utilização das variáveis controláveis que constituem o composto de marketing da organização (BROCHADO; MARTINS, 2008; FIFIELD, 2012; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010; VALDÉS, 2003).

Com referência ao sistema e ao processo de marketing em seu conjunto, para transformar a estratégia de marketing em programas de marketing, é necessário considerar as decisões básicas sobre despesas, composto e alocação de marketing. Tipicamente, as empresas estabelecem seus orçamentos de marketing baseando-se em uma porcentagem da meta de vendas. A empresa também precisa decidir como dividir o orçamento de marketing entre as variáveis do composto de marketing. Do ponto de vista do sistema de marketing, essas questões são consideradas importantes no âmbito do planejamento de marketing, principalmente no âmbito das etapas relativas ao programa de ação e ao controle (KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002; SAME, 2012).

1.3 Planejamento de Marketing

Além do grau de formalismo, as estratégias podem ser consideradas em relação ao fato de serem deliberadas ou emergentes (HAX; MAJLUF, 1996; KASSALIS,

2011) Na estratégia deliberada, os gerentes planejam seguir um determinado curso de ação predefinido e intencional. A estratégia emergente significa que ela não é necessariamente planejada ou intencional, mas o resultado de padrões e consistências observadas no passado, mediante um processo de tentativa e erro. Esses dois últimos conceitos constituem os limites das diferentes combinações que formam a base de uma tipologia que caracteriza os processos de formulação de estratégias. A formulação de estratégia, concebida como o processo de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o processo de planejamento estratégico, pode ser desdobrado em três níveis: corporativo, empresarial ou da unidade estratégica de negócio (UEN) e funcional (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002).

No nível corporativo, a formulação da estratégia (planejamento estratégico) refere-se à definição, avaliação e seleção de áreas de negócio na qual a organização irá concorrer e a ênfase que cada área deverá receber. Nesse nível, a questão fundamental é a alocação de recursos entre as áreas de negócio da organização, segundo os critérios de atratividade e posição competitiva de cada uma dessas áreas, e as estratégias são predominantemente voltadas para o crescimento e a permanência (sobrevivência) da organização (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002).

A formulação estratégica no segundo nível – empresarial ou da área estratégica de negócios - está relacionada ao uso eficiente dos recursos e diz respeito ao direcionamento que a organização irá dar ao escopo dos negócios. Nesse nível, predominam as chamadas estratégias competitivas. Assim, a estratégia da unidade de negócio diz respeito à maneira como uma organização irá concorrer nos mercados escolhidos.

A formulação estratégica no nível funcional relaciona-se ao processo por intermédio do qual, as várias áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para a implantação das estratégias empresariais, de modo a conquistar vantagem competitiva e contribuir para o crescimento da organização. Assim, por exemplo, em cada unidade de

negócio, a área funcional de marketing irá desenvolver o processo de planejamento tendo em vista a formulação de suas estratégias e a consecução dos objetivos da unidade de negócio em mercados específicos (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002).

Em empresas de porte médio com uma única UEN, o planejamento estratégico de marketing e o planejamento operacional de marketing podem ser desenvolvidos como um processo único (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002) e, em organizações menores, o processo de planejamento incorpora os três níveis simultaneamente. Harrison (2005) complementa, afirmando que quando se trata de estratégias no âmbito corporativo, as decisões são tomadas nos escalões mais altos da organização, embora 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 decisões do primeiro e segundo níveis são tomadas pelas mesmas pessoas. Em organizações com múltiplos negócios, as decisões no nível da unidade de negócios são tomadas pelos executivos de maior nível dentro da unidade; no nível da área funcional, as decisões são tomadas pelos respectivos gerentes (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002).

Um aspecto importante a ser considerado nos processos de planejamento empresarial e 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 gerentes, em vez de a cada gerente individualmente. Esses autores apontam algumas razões para o fato de as organizações de maior porte recorrerem a uma equipe profissional de planejamento. Em primeiro lugar, o planejamento consome tempo, e, sendo assim, uma equipe de planejamento pode reduzir a carga de trabalho individual dos gerentes (SCHNAARS, 1998). Um segundo motivo é que o planejamento requer coordenação, e uma equipe especializada pode ajudar a integrar e coordenar as atividades de planejamento de cada gerente. Além disso, como o planejamento requer experiência, uma equipe pode contribuir com um

maior número de instrumentos e técnicas para a solução de um determinado problema do que um indivíduo sozinho. Um quarto motivo refere-se ao fato de que o planejamento requer objetividade; nesse caso, uma equipe de planejamento pode ter visão mais abrangente do que um único indivíduo (SCHNAARS, 1998).

A coordenação dentro da firma envolve uma ordenação de esforços combinados para atingir um propósito comum por meio dos membros de uma organização. Estes esforços são divididos entre os indivíduos de forma ordenada, atribuindo a todos, uma função específica para implantação do composto de marketing (SCHNAARS, 1998). A forma de coordenar as pessoas envolvidas nas atividades de marketing é influenciada pelas filosofias adotadas pelas organizações, podendo ter ênfase em produção, vendas, inovação ou ser voltada para o marketing. Além disto, as estruturas de marketing são subordinadas as Estruturas Organizacionais Competitivas gerais da organização e por dedução são alinhadas as estratégias competitivas e corporativas existentes (SCHNAARS, 1998). Este raciocínio leva a acreditar que a execução das atividades de marketing podem estar diluídas em outros departamentos, como vendas, produção, comunicação institucional, P&D, finanças, etc. da empresa e que os gerentes de marketing muitas vezes não possui o domínio de alterar as estruturas existentes.

A estrutura dentro da área de marketing pode assumir diferentes configurações, dependendo da ênfase dada à forma de coordenação e controle pretendida pela organização. Como por exemplo: funcional, administração de produtos, administração de mercados e administração geral. Podendo ainda possuir algumas estruturas: baseadas em produtos, funcional, dividida geograficamente e forma matricial. Dentre as formas de organizar a estrutura de marketing, nota-se que as mais tradicionais são a estrutura funcional, estrutura de produto e estrutura de mercado (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002). A primeira tem sua departamentalização voltada para as atividades (venda, promoção, pesquisa de marketing, planejamento de marketing). Existe um executivo responsável pelo esforço total de marketing da

organização e subordinam-se a ele, os elementos responsáveis por cada uma das atividades (KOTLER; AMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002).

O segundo caso ocorre quando a organização tem produção variada, isto é, existem diversos produtos e marcas. Com o aumento da complexidade da administração dos recursos, para cada um destes produtos, a organização se vê obrigada a delegar para cada grupo um gerente de produtos.

O terceiro caso é orientado para mercados. Ocorre quando a organização oferece seus produtos para um conjunto de mercados altamente diversificados. Neste caso, a estrutura organizacional deve permitir uma especialização por mercado, tendo áreas voltadas a cada um deles.

As Estruturas Organizacionais Competitivas caminham para uma situação cada vez mais fluida e baseada em estruturas híbridas que podem assumir diferentes *designs*, além disso, as atividades de marketing estão cada vez menos concentradas em departamentos ou identificadas em empregados específicos dentro da organização (GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014; GUMMESSON, 2014a, 2014b).

Nos dias atuais, o marketing em muitas grandes empresas é menos que um departamento e é mais uma diáspora de habilidades e capacidades dispersas dentro e fora das organizações”. Os mesmos autores relatam que em muitas das organizações o marketing vem perdendo orçamento, influência na estrutura de autoridade e sofrendo diversos processos de *downsizing*. Muitas das atividades tradicionais de marketing como administração de contas de clientes, desenvolvimento de produtos, definição de preços e distribuição estão sendo realocadas para outras áreas das unidades estratégicas de negócios, funções relacionadas aos sistemas de informações de marketing estão ora dentro das atribuições de marketing, ora fora e, por último, as empresas em sua maioria

estão reduzindo suas áreas de marketing à gestão de marcas e comunicação (BROWN et al., 2005; WEBSTER; LUSCH, 2013; WEBSTER; MALTER; GANESAN, 2005).

Como principais causas das mudanças nas Estruturas Organizacionais Competitivas se tem (BROWN et al., 2005; WEBSTER; LUSCH, 2013; WEBSTER; MALTER; GANESAN, 2005): A pressão por resultados financeiros de curto prazo (compras de unidades de negócios bem posicionadas em mercados ao invés de desenvolver novos negócios); As dificuldades das áreas de marketing em mensurarem sua produtividade; As mudanças de poder e controle dentro dos sistemas de valor; A dificuldade das estruturas atuais de marketing se inclinarem para uma efetiva administração de relacionamento junto aos clientes; O desvio dos recursos organizacionais do marketing para vendas; O fortalecimento da orientação ao cliente e valor nas estruturas de direção e descaracterização destas orientações como pertencentes das áreas de marketing.

NOTAS ACERCA DO PLANEJAMENTO DE MARKETING, ESTRATÉGIAS E ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

A revisão teórica apresentada indica que as atividades de marketing são executadas em torno de filosofias e estratégias formuladas pelas empresas. Estas estratégias e filosofias resultam em arranjos organizacionais que podem ser agrupados em formas tradicionais ou competitivas. Além disso, as estratégias competitivas baseadas em sistemas *lock-in* ou em teorias de contratos justificam a existência de Estruturas Organizacionais Competitivas que não se limitam a uma única organização ou bases funcionais (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; ESPINOSA; ELSA; PINEDA, 2015; HAX; MAJLUF, 1996; SHATREVICH, 2014; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010; TOLEDO, 2011; TOLEDO et al., 2014). Por outro lado, as atividades marketing não se

modificam ao longo destas diversas opções estruturais. As funções de marketing são realizadas independentes dos departamentos envolvidos, o que inclui as atividades de planejamento de marketing. Portanto, o que determinará a formalização organizacional e conscientização ao redor das atividades de planejamento e não de sua existência é a forma que a organização enxerga o marketing.

Em organizações cuja filosofia e estratégias competitivas não são orientadas para o marketing, naquelas onde a estrutura organizacional é baseada em modelos orgânicos, transacionais ou relacionais e por fim nas empresas orientadas ao cliente onde os departamentos de marketing foram pulverizados ao longo da estrutura ou fora dela, as atividades de planejamento estarão presentes em diversos departamentos ou agrupamentos organizacionais (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; ESPINOSA; ELSA; PINEDA, 2015; HAX; MAJLUF, 1996; SHATREVICH, 2014; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010; TOLEDO, 2011; TOLEDO et al., 2014).

O dilema entre a necessidade de estruturar o planejamento e a tendência de se conviver com Estruturas Organizacionais Competitivas cada vez mais complexas e competitiva sugere a criação de um instrumento de formalização organizacional que ajude a identificar os responsáveis pela execução do planejamento de marketing sem a presença necessária de um departamento de marketing. Uma alternativa proposta para este fim é a formulação do planejamento de marketing por meio de seu contexto estrutural junto as suas atividades mais relevantes, onde os procedimentos e regras possam ser avaliados e executados. Este contexto pode ser identificado por uma matriz que associa as atividades relacionadas ao planejamento como os colaboradores ou áreas responsáveis pela sua implantação e controle (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; ESPINOSA; ELSA; PINEDA, 2015; HAX; MAJLUF, 1996; SHATREVICH, 2014; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010; TOLEDO, 2011; TOLEDO et al., 2014).

Existem diversos instrumentos de formalização de atividades e responsabilidades que podem ajudar a organização formalizar suas atividades administrativas independente dos organogramas tradicionais e que são úteis para o estabelecimento de uma maior formalização organizacional do planejamento de marketing. Dentre estes, destacam-se o organograma funcional (VASCONCELLOS e HEMSLEY, 2002) e o AFC - *administrative flow chart* (BARNES *et al.*, 1970). Onde o primeiro instrumento inclui um conjunto de cargos ou posições que se alinha em colunas e um conjunto de responsabilidades e autoridades em linhas, as células formadas nesta matriz refletem a situação das pessoas frente às atividades, estas se configuram como: indivíduo responsável pela execução e/ou decisão de uma atividade, indivíduo que obrigatoriamente deve ser consultado antes e depois da decisão e/ou execução da atividade, indivíduo que deve ser informado depois da decisão e/ou execução da atividade, entre outras possibilidades. O segundo instrumento se assemelha como o primeiro, porém utiliza-se de procedimentos administrativos existentes durante uma ação administrativa, ou seja, as atividades são colocadas em ordem de execução ao longo das colunas e nas linhas são explicitados os responsáveis pela decisão, retenção, direção, delegação e ação (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; ESPINOSA; ELSA; PINEDA, 2015; HAX; MAJLUF, 1996; SHATREVICH, 2014; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010; TOLEDO, 2011; TOLEDO *et al.*, 2014).

Como exemplo para a aplicação destes instrumentos no planejamento de marketing, as linhas do AFC poderiam se configurar com a descrição das atividades de planejamento, tais como identificação de segmentos, escolhas de mercados alvos e posicionamento de marketing. Já as colunas poderiam se adequar às Estruturas Organizacionais Competitivas vigentes na empresas, tais como departamento de vendas, finanças, comunicação, etc., ou até mesmo incluir atividades externas como a utilização de institutos de pesquisa e agências de publicidade (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010;

ESPINOSA; ELSA; PINEDA, 2015; HAX; MAJLUF, 1996; SHATREVICH, 2014; SHIRAISHI; TOLEDO, 2010; TOLEDO, 2011; TOLEDO et al., 2014).

2 *Insights*

Um dos questionamentos aqui levantado está diretamente relacionado com o planejamento empresarial e o papel da administração de marketing. Para se manter competitivo é necessário planejar. E nesse contexto é função do marketing, capitanear o processo de se manter competitivo (KELLEY, 1965; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002, 2009).

No decorrer da análise de material bibliográfico disponível e pertinente ao desenvolvimento do tema estudado, observou-se um consenso entre teóricos e profissionais empresariais de que é necessário: redirecionar técnicas de planejamento e os processos gerenciais para estimular a estratégia de marketing; realização de previsões consistentes e ajustes dos recursos corporativos a novas oportunidades de mercado. Entretanto, foram identificadas, também, algumas ideias e posições contrárias, principalmente no âmbito das *PMB* (Pequenas e Médias Empresas). Dentre elas, destaca-se que planejar necessita esforços que não poderiam ser cumpridos em espaços curtos de tempo. Além disso, a escassez de recursos para desenvolver uma atividade formal de planejamento pode ser um fator limitador (KELLEY, 1965; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002, 2009).

Não obstante aos questionamentos quanto à relevância de se planejar, é indiscutível para os benefícios desse processo. O planejamento estratégico e de marketing, inclusive, permitem a avaliação da posição da empresa no mercado, identificando as situações favoráveis e desfavoráveis provenientes do ambiente externo, avaliando suas forças e fraquezas e deduzindo daí as ameaças e oportunidades presentes e futuras. O autor lembra, ainda, que planejar favorece o estabelecimento de metas, objetivos, prioridades e estratégias, além de proporcionar o comprometimento efetivo dos colaboradores

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi, Conceição Aparecida Barbosa

(funcionários) a qualquer mudança na empresa (ANTONIO; CASTRO; TOLEDO, 2008; KELLEY, 1965; KOTLER; KELLER, 2009; LAMBIN, 2002, 2009; MORAES; TOLEDO; GARBER, 2016; TOLEDO; PERROTTA; ALMEIDA, 2007).

Outra indagação concerne à possibilidade de o planejamento retardar as ações e fazer com que alguns gestores se sintam tolhidos, e conscientemente ou inconscientemente não deixem “aflorescer” uma iniciativa própria e espírito empreendedor e inovador.

Não uma crítica ao planejamento em si, mas sim uma limitação inerente a algumas organizações que dificulta o processo de planejar. Esta limitação está relacionada à impossibilidade de algumas empresas constituírem um sistema de informações de marketing que as possibilite um acompanhamento contínuo nos movimentos da concorrência, do mercado e das demais forças e entidades do ambiente externo. Ainda segundo, o autor o sistema de informação de marketing pode figurar como um requisito indispensável à gestão empresarial na sua busca por vantagens competitivas (LAMBIN, 2002, 2009).

Uma característica das empresas que utilizam do planejamento estratégico é a formalização do planejamento sob a forma de plano de marketing. As atividades inerentes a um plano de marketing, incluem realizar a análise da situação, determinar os objetivos, desenvolver as estratégias, decidir programas de ação para os componentes do composto de marketing e preparar demonstrações financeiras de apoio (orçamentos e projeções de lucros e perdas). O plano, conforme defende o autor, é o documento formal que dá substância ao processo mental de planejamento de marketing. Nesse contexto, levanta-se uma objeção quanto à rigidez e a concepção autoritária e formal do plano e do planejamento. Assim, 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 (CAMPOMAR; MOTTA, 2007; TOLEDO; MORETTI, 2016; TOLEDO, 1994;

TOLEDO et al., 2014).

É fato a importância de se planejar, seja no processo de reestruturação das hierarquias organizacionais, seja na criação de novos produtos e serviços ou mesmo na definição de novas formas de precificação de produtos ofertados. No que tange a se adotar novas configurações organizacionais com fins de se manter competitiva, as empresas necessitam planejar e a formalização do planejamento pode ou não resultar em um plano de marketing (GREINER, 1997; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; VÁSQUEZ-RIZO; GABALÁN-COELLO, 2015).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo estratégico em uma organização 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 mudanças incontroláveis e imprevistas.

É oportuno lembrar que planejamento estratégico e planejamento estratégico de marketing figuram como peças chave no contexto do processo gerencial em seus vários níveis hierárquicos. Sob esse aspecto, o planejamento de marketing ocupa um papel central no sistema, como instrumento indissociável do processo de formulação e implantação de estratégias competitivas e de crescimento e de agente facilitador e mantenedor das mudanças organizacionais vindouras, tais como: a adoção de estruturas.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi, Conceição Aparecida Barbosa

O presente artigo não teve como pretensão analisar todas as correntes de pensamento a respeito da discussão de estratégia, Estruturas Organizacionais Competitivas e planejamento de marketing. A intenção foi trazer a luz uma discussão em torno do relacionamento destes conceitos e em específicos às estruturas organizacionais. Almeja-se que os *insights* gerados ao longo deste estudo possam contribuir para o desenvolvimento do marketing e de futuros estudos na área. Procurou-se elucidar as diferenças entre os diversos níveis estratégicos na formulação de estratégias corporativas, competitivas e funcionais, além de situar o processo de planejamento de marketing na estrutura organizacional. Foram analisados, também, os efeitos destas estratégias nos arranjos estruturais das empresas. Dessa forma, a fomentação de Estruturas Organizacionais Competitivas em torno de agrupamentos clássicos como a funcional ou para inovação, pode extrapolar as fronteiras de propriedade das empresas. Permeando a discussão acima, o artigo “trouxe à tona” alguns aspectos da função e atividades do marketing que estão relacionadas as atividades de planejamento de marketing e estrutura organizacional. Por fim, o texto trouxe uma reflexão direta sobre a relação entre o planejamento de marketing, estratégias e Estruturas Organizacionais Competitivas e descreveram de modo breve formas de aprimorar sua execução em estruturas organizacionais.

As considerações observadas pelos autores foram feitas a partir da interpretação em torno de fontes de evidências consultadas, sendo, portanto, guiadas pela percepção do pesquisador e ocasionalmente passíveis de vieses em algumas colocações e por se tratar de uma pesquisa de natureza exploratória, os resultados mencionados acima não devem ser generalizados. Por se tratar de um trabalho acadêmico estruturado sob a modalidade de ensaio, não foi intenção realizar nenhuma pesquisa exploratória descritiva analítica ou ilustrativa sob a luz do método do estudo de caso. O ensaio foi uma contribuição teórica e provocativa com o intuito de suscitar o espírito crítico e investigativo de futuros pesquisadores.

Para uma melhor contribuição ao estado da arte em administração sugere-se a utilização de estudo de casos únicos ou multicascos para a validação de futuras hipóteses que ensaio possa ter instigado no leitor.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; MCLOUGHLIN, D. **Strategic Market Management: Global Perspectives**. [s.l.] John Wiley & Sons, 2010. v. 8

ANTONIO, M.; CASTRO, S. DE; TOLEDO, L. A. As funcionalidades e usos das estratégias competitivas genéricas no âmbito da indústria açúcar : um estudo de caso. **FACEF PESQUISA**, v. 11, n. 2, p. 160–175, 2008.

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.

BROCHADO, A. O.; MARTINS, F. V. **Market Segmentation Methodology: segmentation basis and classification methods** *Review of Business Management*, 27 jun. 2008. Disponível em: <<http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/174>>. Acesso em: 12 ago. 2015

BROWN, S. W. et al. Marketing Renaissance: Opportunities and Imperatives for Improving Marketing Thought, Practice, and Infrastructure. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 1–25, 2005.

CALDEIRA, A. et al. Estratégias emergentes e deliberadas : o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 3, p. 221–237, 2010.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi, Conceição Aparecida Barbosa

CAMPOMAR, M. C. Revisando um modelo de plano de marketing. **Revista Marketing**, v. 17, p. 44–47, 1984.

CAMPOMAR, M. C.; MOTTA, K. D. O Sistema De Informações No Planejamento De Marketing: Em Busca De Vantagem Competitiva. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 4, n. 1, p. 23–46, 2007.

DEMO, P. **Metodologia Científica Em Ciências Sociais**. [s.l.] Atlas, 1995.

DOOLE, I.; LOWE, R. **International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation**. [s.l.] Cengage Learning EMEA, 2008.

ESPINOSA, V.; ELSA, A.; PINEDA, G. **The application of the development of the corporate innovation like essential element in the construction of the competitive advantage in the managerial environment**. [s.l.] Administración de Empresas, 2015.

FIFIELD, P. **Marketing Strategy**. 3rd Editio ed. [s.l.] Routledge, 2012.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow: A company's past has clues for management that are critical to future success. **Family Business Review**, v. 10, n. 4, p. 397–409, 1997.

_____, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. 1972. **Harvard business review**, v. 76, n. 3, 1998.

GUMMESSON, E. **Qualitative Methods in Management Research**. [s.l: s.n.].

_____, E. The theory/practice gap in B2B marketing: reflections and search for solutions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 7/8, p. 7, 2014a.

_____, E. **Commentary on “The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis”** **Journal of Business Research**, 2014b.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi, Conceição Aparecida Barbosa

_____, E.; KUUSELA, H.; NÄRVÄNEN, E. Reinventing marketing strategy by recasting supplier/customer roles. **Journal of Service Management**, v. 25, p. 228–240, 2014.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. **Interfaces**, v. 18, n. 3, p. 99–109, 1988.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The strategy concept and process, Prentice Hall. **Upper Saddle River**, p. 118–127, 1996.

HOFACKER, C. F. et al. Gamification and Mobile Marketing Effectiveness. **Journal of Interactive Marketing**, v. 34, p. 25–36, 2016.

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**. Brasil: Prentice Hall, 2001.

KASSALIS, I. Hax, C. A.; Majluf, N. S : Industrial Clusters: A Coefficient Factor for Integrated Development. **Intelektinė ekonomika**, n. 5 (2), p. 212–223, 2011.

KELLEY, W. T. Marketing Intelligence for Top Management. **Journal of Marketing**, v. 29, n. 4, p. 19–24, 1965.

KOTLER, P.; AMSTRONG, G. **Fundamentos de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

_____, P.; KELLER, K. Marketing management: Analysis, planning, and control. **Organization**, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. E. A. **FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA CIENTIFICA**. [s.l.] ATLAS, 2008.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi, Conceição Aparecida Barbosa

LAMBIN, J.-J. **Marketing estratégico**. [s.l.] McGraw-Hill, 2002.

_____, J.-J. **Capitalism and Sustainable Development**. 2009.

MARDONES POBLETE, C. A.; GÁRATE SEPÚLVEDA, C. E. S. Elementos de la estrategia de marketing y su efecto sobre la participación de mercado en la industria chilena. **Elements of marketing strategy and its effect on market share in chilean industry (English)**, v. 61, p. 243–265, 2016.

MILENA, C. G. A.; PALACIOS, A. L. G. La inteligencia de mercado: una estrategia hacia la competitividad. **Revista Ensayos: Revista de los estudiantes de Administración de Empresas**, v. 6, n. 6, 13 nov. 2013.

MINTZBERG. **Safari de Estratégia**. [s.l.: s.n.]. v. XXXIII

_____, H. Managing on the edges. **International Journal of Public Sector Management**, v. 10, n. No 3, p. 131–53, 2015.

MORAES, C. A. DE; TOLEDO, L. A.; GARBER, M. F. Segmentación del mercado empresarial: un estudio del Sector brasileño de aluminio. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 2, n. abr-jun, p. 91–119, 2016.

PORTER, M. Michael Porter on Strategy. **Leadership Excellence**, v. 22, n. 6, p. 14, 2005.

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. [s.l.] Edições Loyola, 2005.

SAME, S. Marketing Theory: Experience Marketing and Experiential Marketing. **7th International Scientific Conference “Business and Management 2012” May 10-11, 2012, Vilnius, LITHUANIA**, p. 480–487, 2012.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi, Conceição Aparecida Barbosa

SCHNAARS, S. P. **Marketing Strategy**. [s.l.] Simon and Schuster, 1998.

SHATREVICH, V. Industrial Structures as Competitive Factor in Organization Development. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 871–878, 2014.

SHIRAISHI, G. DE F.; TOLEDO, L. A. Organizational structures within the scope of strategic marketing planning: a discursive study. **Faces**, v. 9, n. 2, p. 125–141, 2010.

TOLEDO, G. L. Relações públicas e marketing: um conceito tridimensional. **EN-ANPAD**, v. 18, p. p.145–15, 1994.

TOLEDO, G. L.; MORETTI, S. L. DO A. Valor para o Cliente e Valor do Cliente: Conceitos e Implicações para o Processo de Marketing. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 35, p. 400, 23 jun. 2016.

TOLEDO, L. A. Marketing planning and organization structures. **Revista Gestão Industrial**, v. 7, n. 2, p. 172–186, 2011.

_____, L. A. et al. Structure of Marketing Planning: A Reflective Analysis. **Future Studies Research Journal**, v. 3, n. 2, p. 48–73, 2014.

_____, L. A.; PERROTTA, K.; ALMEIDA, L. DE. Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing. **eGesta**, v. 3, n. ABR-JUN, p. 74–100, 2007.

VALDÉS, J. Á. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2003.

VARADARAJAN, P. R.; MENON, A. Cause-related marketing: A coalignment of marketing strategy and corporate philanthropy. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 3, p. 58–74, 1988.

Revista Inteligência Competitiva

ISSN: 2236-210X

Luciano Augusto Toledo, Guilherme de Farias Shiraishi, Conceição Aparecida Barbosa

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. **Estruturas Organizacionais: Estruturas Tradicionais, Estruturas para Inovação, Estrutura Matricial**. 4 ed ed. São Paulo: [s.n.].

VÁSQUEZ-RIZO, F.-E.; GABALÁN-COELLO, J. Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. **El Profesional de la Información**, v. 24, n. 2, p. 149, 11 mar. 2015.

WEBSTER, F. E.; LUSCH, R. F. Elevating marketing: Marketing is dead! Long live marketing! **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 41, n. 4, p. 389–399, 2013.

WEBSTER, F.; MALTER, A.; GANESAN, S. The Decline and Dispersion of Marketing Competence. **Mit Sloan Management Review**, v. 46, n. 4, p. 35–43, 2005.