

ÁREA TEMÁTICA: Marketing e Comunicação

FOCO, OBJETIVOS E ATIVIDADES DE MARKETING ESTUDO EXPLORATÓRIO COM PROFISSIONAIS DE GESTÃO

AUTORES

KAVITA MIADAIIRA HAMZA

Universidade de São Paulo
kavita@sbkbusiness.com.br

RENATA FERNANDES GALHANONE

Universidade de São Paulo
renatagalhanone@terra.com.br

GERALDO LUCIANO TOLEDO

Universidade de São Paulo
gltoledo@usp.br

RESUMO

Os fundamentos teóricos do marketing encontram-se ainda em construção, aos poucos se consolidando e sendo constantemente revistos, a par dos desenvolvimentos das economias modernas. A evolução do conceito levou ao reconhecimento de que o marketing é a gênese da orientação da empresa para o mercado: conhecer e satisfazer os desejos e necessidades dos clientes deve ser uma prerrogativa de todas as funções da empresa.

O artigo examina o conceito de marketing em suas diversas facetas, procurando entender uma certa ‘crise de identidade’ de que padece a disciplina. São discutidos o conceito de marketing, sua evolução, papel e funções nas empresas, além dos diferentes focos empresariais passíveis de serem adotados. No estudo realizado em campo, os profissionais pesquisados apontam que o foco de marketing deve se dar mais em ações estratégicas do que em ações tático-operacionais, como parece ser a prática atual.

ABSTRACT

The theoretical foundations of marketing are still in progress, gradually being consolidated and constantly being revisited *vis a vis* the evolution of modern economies. The concept evolution has led to the recognition that marketing is at the genesis of market orientation: knowing and meeting consumers’ needs and wants must be a top concern of all organizational functions.

The goal of this paper is to examine the marketing concept in its various facets to understand its ‘identity crisis’. The concept, its evolution, role and functions inside companies, besides the different managerial focus that can be adopted are discussed. The field survey respondents (market management professionals) suggest that marketing focus should stress strategic actions rather than tactic-operational activities, as the current practice is perceived.

PALAVRAS-CHAVE: Conceito de Marketing, Orientação para Mercado, Funções de Marketing

INTRODUÇÃO

O marketing constitui uma disciplina ainda em construção, cujos fundamentos teóricos estão aos poucos se consolidando e sendo constantemente revistos, a par dos

desenvolvimentos das economias modernas. Sua evolução levou ao reconhecimento de que o marketing é a gênese da orientação para o consumidor: conhecer e satisfazer os desejos e necessidades dos clientes deve ser uma prerrogativa de todas as funções da empresa. O marketing começa com o conhecimento do mercado e dos consumidores e, diferente da atividade de vendas, exige que se produza o que se pode vender, ao invés de vender o que se pode produzir.

O objetivo do presente estudo é examinar o conceito de marketing em suas diversas facetas para entender sua evolução e a ‘crise de identidade’ que a disciplina tem vivido. São discutidos o conceito de marketing, sua evolução, papel e funções dentro das empresas, além dos diferentes focos empresariais passíveis de serem adotados. Complementando a revisão teórica, foi realizado um estudo de campo para identificar o entendimento do conceito do marketing e sua aplicação nas atividades atualmente desempenhadas pelas empresas. A metodologia utilizada compreendeu uma pesquisa empírica de caráter exploratório, realizada com profissionais de marketing e de outras áreas administrativas acerca do foco, objetivos e atividades de marketing. Os principais resultados são analisados à luz da teoria abordada e, finalmente, relatam-se as principais conclusões (e as limitações) do estudo, assim como sugestões para futuras pesquisas.

1. Evolução do conceito de Marketing

Pode-se considerar o Marketing como uma jovem disciplina. Os primeiros trabalhos remetem ao começo do século XX, com o estudo das práticas das organizações comerciais (atacado e varejo), sendo o termo basicamente um equivalente da *distribuição*. À medida que cursos e estudos sobre questões relativas ao comércio, distribuição e vendas se desenvolveram, começou-se a utilizar o termo marketing para designar o conjunto de problemas que os fabricantes tinham que enfrentar para alcançarem vendas, antes mesmo de acionar seus vendedores ou de desenvolverem propagandas (BARTELS, 1976, p. 24).

Os princípios do marketing foram sendo postulados durante as duas primeiras décadas do século XX, mas foi devido à crise social e econômica dos anos 1930, com a brutal queda da renda e da demanda por bens e serviços, que a função marketing começou a se tornar mais importante, uma vez que a sobrevivência das empresas requeria maior atenção ao mercado e a suas necessidades. No entanto, foi somente após as duas Grandes Guerras que os conceitos de “marketing” e “orientação para o consumidor” começaram a ser desenvolvidos tal como os entendemos hoje, ganhando novos aspectos e uma abordagem mais científica. (BARTELS, 1976, p. 31). O marketing deixa de ser entendido como um processo espontâneo ou automático, distanciando-se da teoria econômica clássica, na qual o mercado constitui-se de compradores com completa liberdade de escolha, onde a informação é igualmente acessível a todos os agentes e os julgamentos racionais prevalecem. Como resultado de um esforço consciente, passa a incluir elementos sujeitos ao controle estratégico dos vendedores, os quais procuram não só atender aos desejos correntes dos consumidores, mas também estimular novos desejos (DUDDY & REVSAN, 1947, p. 6). Durante os anos 1950 – 1960, o reconhecimento de que os bens têm que ser vendidos, e não meramente fabricados, assinala a ênfase do marketing na tomada de decisão estratégica. Muitos conceitos novos, emprestados do campo da administração e das ciências sociais são introduzidos juntamente com o conceito de marketing, sendo um deles o mercado consumidor (BARTELS, 1976; CLANCY & SHULMAN, 1994).

O desenvolvimento posterior da disciplina levou ao reconhecimento de que o marketing é a gênese da orientação para o consumidor: conhecer e satisfazer os desejos e necessidades dos clientes deve ser uma prerrogativa de todas as funções da empresa. Passando de uma

disciplina da administração devotada à engenharia do aumento das vendas, o marketing adquiriu contornos de uma ciência comportamental aplicada, cujo objeto de estudo seriam os sistemas de compra e venda envolvidos na troca de bens e serviços (KOTLER, 1972). O conceito de “troca”, assim, torna-se o cerne dos estudos da disciplina.

O marketing passa a ter até mesmo uma dimensão social e a ser considerado uma disciplina útil e relevante fora do contexto meramente econômico. Kotler e Levy (1969) argumentam que os princípios de marketing são perfeitamente aplicáveis para serviços, pessoas e idéias fora do contexto das organizações de negócios ou comerciais. A principal idéia do artigo é que o âmago do marketing reside na idéia genérica de troca de valores e não na concepção restrita de transações de mercado (KOTLER & LEVY, 1969). Esta posição gerou muita polêmica na época e suscita dúvidas até hoje, mas parece ser um ponto de vista geral de que o marketing não se restringe somente aos contextos de troca econômica ou transações monetárias, mas inclui também as *transferências*, onde não há uma troca de tangíveis nem mesmo contrapartida. Kotler reafirma isso, na mais recente edição de seu *Marketing Management*:

“Os estudiosos do marketing ampliaram o conceito para incluir o estudo do comportamento de transferência, junto com o de comportamento de transação. No sentido mais genérico, os profissionais de marketing procuram suscitar uma resposta comportamental da outra parte. (...) O marketing consiste em ações tomadas para suscitar as reações desejadas de um público-alvo.” (KOTLER & KELLER, 2005, p. 7)

Em sintonia com esta posição, Enis (1973, p. 58) afirma que a ausência de uma transação de mercado não deveria, necessariamente, excluir o estudo de uma atividade dos domínios do marketing. Para o autor (1973), o conceito deveria ser entendido em três dimensões: a da *natureza do produto* sendo trocado (ampliado de bens econômicos ou serviços para qualquer coisa que tenha valor), a do *objetivo da troca* (abrangendo desde o lucro até qualquer outro tipo de ganho) e a do *público-alvo* (ampliado dos consumidores propriamente ditos para qualquer tipo de público que se relacione com a organização).

Outro desenvolvimento importante do conceito foi aliar, dentro dos objetivos das atividades de marketing, a satisfação dos desejos do consumidor juntamente com a obtenção de lucro, sendo esse uma conseqüência do adequado e contínuo ajuste da oferta para satisfazer às necessidades daqueles. Os profissionais de marketing devem buscar cultivar relacionamentos rentáveis de longo prazo com seus consumidores, e não simplesmente focar as vendas de bens ou serviços no curto prazo. “Os produtores têm direito ao lucro e quanto mais valor adicionarem [aos bens] e quanto maior a satisfação que gerarem, mais o consumidor estará disposto a pagar por essa satisfação superior. O marketing, portanto, significa relações de troca mutuamente satisfatórias, para as quais o catalisador é a tentativa do produtor de definir e satisfazer com mais sucesso [que seus concorrentes] as necessidades do consumidor.” (BAKER, 2003, p. 8).

Essas dimensões estão também presentes na mais recente versão da definição formal de Marketing divulgada pela *American Marketing Association (AMA)*:

“Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor aos clientes e para gerenciar o relacionamento com estes de forma a beneficiar a organização e seus *stakeholders*.” (AMA, 2004)

A extraordinária evolução do pensamento em marketing e do ambiente de negócios na segunda metade do século XX levou também a um deslocamento de seu foco de atenção, que passou de um foco inicial em *commodities* (produtos agrícolas, minerais, manufaturados e serviços), em instituições (produtores, atacadistas, varejistas, agentes) e em funções (compra, venda, promoção, transporte, definição de preços) para um *foco gerencial* (análise,

planejamento, organização e controle), chegando finalmente a um *foco social* (eficiência do mercado, qualidade dos produtos e impacto social) (KOTLER, 1972).

O breve histórico apresentado procurou mostrar que o marketing ainda constitui uma disciplina aplicada em construção, cujos fundamentos teóricos estão aos poucos se consolidando e sendo constantemente revistos, a par dos desenvolvimentos das economias modernas. Um ponto, no entanto, deve ser realçado: o marketing tem como início de seu processo o conhecimento do mercado e dos consumidores e, diferente da atividade de vendas, requer que se produza o que se pode vender, ao invés de vender o que se pode produzir.

2. O papel do marketing no processo gerencial e sua crise de identidade

A partir da década de 1960, o estudo do marketing centrou-se na sua ação administrativa, e os profissionais de marketing começaram a experimentar uma ascensão em seu papel e *status* nas organizações, principalmente aquelas inseridas em mercados de alta competição (TOLEDO, 1994). Esse fato deveu-se às grandes transformações econômicas, políticas, tecnológicas e socioculturais, que obrigaram os profissionais de negócio a voltar sua atenção cada vez mais ao contexto externo às suas organizações, pois a sobrevivência e o crescimento da empresa passaram a depender cada vez mais de sua capacidade de ajustar suas ofertas às oportunidades e ameaças do ambiente de negócios. A visão sistêmica da organização, com a decorrente interdependência e interligação dos subsistemas funcionais e com o posicionamento das atividades em um contexto ambiental interno e externo, condicionou a empresa a agir estrategicamente e voltada para o mercado.” (TOLEDO, 1994).

A necessidade de adotar uma orientação de marketing e de colocar o consumidor e o ambiente externo à empresa no início (e não no final) do ciclo de produção-consumo – em outras palavras, de olhar a empresa “de fora para dentro” – parece um conceito simples e óbvio. No entanto, há fortes evidências de que o conceito de marketing é amplamente mal compreendido e mal aplicado (BAKER, 2003). Ao mesmo tempo em que se adota uma postura filosófica de marketing, reconhecendo a necessidade de satisfazer às necessidades do cliente e de condicionar as ações estratégicas da empresa às variáveis ambientais, a mesma postura filosófica não encontra muita conexão com a estrutura funcional e a realidade diária de profissionais de outras áreas que não a de marketing (TOLEDO, 1994).

Ames (1970), analisando empresas B2B, procurou identificar por quê muitas delas acreditavam que o marketing não proporcionava os resultados esperados. Sua análise levantou alguns pontos importantes, que se podem resumir na adoção de medidas meramente “periféricas”, as quais não implicavam uma adoção da verdadeira substância do marketing. Em primeiro lugar, para que a aplicação do conceito se reflita em sucesso para a empresa, é fundamental uma mudança de atitude em toda a organização, com cada área funcional colocando como absoluta prioridade ser “responsiva” às necessidades do mercado. O que acontecia, em um grande número de casos, é que a alta gerência das empresas B2B não entendia completamente as implicações do conceito de marketing; em outros casos, mesmo que as entendessem, não se comprometiam com as ações e decisões necessárias para implantá-lo.

Mesmo que o ambiente competitivo e as necessidades estratégicas das empresas tenham aumentado as responsabilidades e o *status* hierárquico dos executivos de marketing, a ausência de suporte interno para seu papel dentro da organização e uma noção distorcida do marketing por parte dos executivos de outras áreas (bem como do público em geral) têm causado uma aludida crise de identidade da disciplina (TOLEDO, 1994).

O marketing tem diferentes significados na mentes das pessoas. Para alguns, está estreitamente vinculado a termos como vender, influenciar e persuadir. Neste sentido, o

marketing é visto como um mecanismo perigoso e até desleal, que leva as pessoas a comprar coisas, propostas e mesmo conceitos/idéias que não desejam ou precisam verdadeiramente – ou pior ainda, que lhes sejam nocivos. Esse sentido do termo, infelizmente, é o que parece difundir-se cada vez mais pelos meios de comunicação, com o efeito perverso de fazer as pessoas leigas considerarem o marketing uma atividade voltada somente para o lucro (ou, pior ainda, para o engodo) em suas práticas e preceitos fundamentais, sem considerar o bem-estar do consumidor.

Outro significado de marketing, que parece ter ficado restrito aos estudiosos da área, é o de servir e satisfazer às necessidades humanas - a chave para que as organizações obtenham a satisfação e a lealdade de seus consumidores. Nesse ponto reside o **propósito filosófico e social** do marketing e, em última instância, sua utilidade para as empresas.

“O marketing é a função da organização que mantém um contato permanente com os seus consumidores, que interpreta suas necessidades, desenvolve “produtos” para satisfazer a essas necessidades e que cria programas de comunicação para expressar as propostas da organização. É certo que vender e influenciar desempenham um importante papel dentro do marketing organizacional; na realidade, todavia, a venda é a consequência, e não o princípio, do trabalho da empresa de criar produtos para satisfazer seus consumidores” (KOTLER & LEVY, 1969, p. 15).

3. Os Diferentes Focos Empresariais

De acordo com a filosofia e a orientação de negócios que uma empresa adota, seu conceito e suas atividades de marketing variam, podendo concentrar-se nos interesses da organização, nos consumidores ou na sociedade.

Levitt (1960) enumerou enfoques equivocados que levaram algumas empresas a, virtualmente, desaparecer:

- Foco em melhorar a *eficiência da fabricação* dos produtos, ao invés de melhorar o produto genérico ou o seu marketing;
- Foco em *vender* (‘vender focaliza as necessidades do vendedor, marketing as necessidades do comprador’);
- Visão do trabalho de marketing como uma consequência necessária do produto, e não o contrário, como deveria ser (o vendedor estuda o comprador de tal forma que o produto torna-se uma consequência do esforço de marketing, não vice-versa);
- Foco nas possibilidades de *lucro por meio dos baixos custos* de produção, sem perceber que o produto pode tornar-se obsoleto;
- Recusa de praticar a “destruição criativa”, ou seja, tornar os seus próprios produtos obsoletos antes que a concorrência o faça;
- Foco nas possibilidades de lucros por meio de *pesquisa e desenvolvimento*, vendo sua atividade como “fabricar produtos” ao invés de satisfazer a necessidades dos consumidores. (LEVITT, 1960)

Kotler e Keller (2005) citam também diferentes tipos de foco. Quando a empresa tem por pressuposto básico um **Conceito de Produção**, acredita que os consumidores irão preferir produtos baratos e fáceis de encontrar. As empresas com esta orientação procuram uma alta eficiência em produtividade, baixos custos e distribuição em massa. Já a crença de que os consumidores preferem produtos com qualidade, desempenho ou características superiores é típica do **Conceito de Produto**. Toda a ênfase é dada à melhoria contínua dos produtos, como se isto bastasse para que os consumidores fizessem fila para comprá-los - preço, distribuição e comunicação são meramente elementos acessórios do composto de marketing.

O **Conceito de Vendas** existe naquelas organizações que fazem esforços agressivos de venda e promoção de seus produtos, principalmente quando há excesso de capacidade de produção ou escassez na demanda por seus produtos. A empresa visa a vender o que pode produzir, ao invés de produzir o que o mercado deseja. Normalmente, não há muita preocupação com a satisfação do consumidor no pós-venda.

Empresas que mudam seu foco de negócios para o consumidor adotam o **Conceito de Marketing**: conhecer o mercado e responder aos anseios das pessoas, fazendo os produtos certos para os consumidores, é o centro de sua política de negócios. O sucesso de uma organização está em criar, entregar e comunicar a seus clientes-alvo valores superiores aos que estejam sendo entregues pela concorrência. Levando este conceito ainda mais adiante, a **Orientação Total para o Mercado** inclui uma orientação de mercado *reativa* (atender aos desejos e necessidades expressos pelos consumidores) e uma *proativa* (descobrir ou imaginar as necessidades e desejos latentes e oferecer produtos totalmente inovadores para supri-los).

As grandes mudanças que vêm ocorrendo no ambiente de marketing têm despertado nas empresas mais arrojadas a necessidade de adotar um conceito de marketing mais completo e coeso, com uma perspectiva ampla e integrada de todos os programas, processos e atividades de marketing. A esse conceito Kotler e Keller (2005, p.16) denominam **Marketing Holístico**: um processo

“...que procura reconhecer e reconciliar o escopo e as complexidades das atividades de marketing, e que integra atividades de exploração, criação e entrega de valor com a finalidade de construir relações de longo termo mutuamente satisfatórias, bem como uma prosperidade mútua entre os principais *stakeholders*”.

Assim, cria-se uma cadeia de valor que entrega um alto nível de qualidade de produtos e serviços. O crescimento lucrativo resulta do aumento da participação no consumidor, da criação de lealdade e da captura do valor do consumidor ao longo de sua vida (KOTLER & KELLER, 2005, p.16).

Segundo os autores, o **Marketing Holístico** possui quatro componentes:

- **Marketing de Relacionamento**: refere-se à busca de um relacionamento de longo prazo, mutuamente satisfatório, com todas as pessoas ou organizações que possam influenciar o sucesso das atividades da firma (clientes, fornecedores, distribuidores, funcionários, membros da comunidade financeira e outros parceiros de marketing). A fim de construir essas redes, é preciso entender as capacidades, necessidades, objetivos e desejos de cada participante e frequentemente desenvolver programas específicos para captar negócios e construir lealdade e valor de longo prazo.
- **Marketing Integrado**: trata-se de estabelecer programas de marketing integrados para criar, comunicar e entregar valor para os consumidores. Essas atividades dizem respeito às variáveis do composto de marketing (preço, produto, comunicação e distribuição) que o profissional de marketing pode manipular, tanto a curto como a longo prazo, para tentar influenciar não só seu consumidor final, como os canais de distribuição.
- **Marketing Interno**: os profissionais de marketing mais experientes sabem que empreender ações internas para treinar e motivar funcionários para que sirvam bem aos clientes é tão importante quanto tentar atingir o mercado. O marketing interno incorpora-se ao Marketing Holístico ao garantir que todos dentro da organização adotem os princípios corretos de marketing, entre as diversas funções de marketing (vendas, propaganda, serviços ao cliente, gerência de produtos, pesquisa de marketing) e todos os outros departamentos, inclusive a alta gerência.

- **Marketing de Responsabilidade Social:** este conceito leva os profissionais de marketing a tecer considerações sociais e éticas a respeito de suas práticas de marketing, procurando equilibrar os critérios (muitas vezes conflitantes) de lucros corporativos, satisfação dos consumidores e interesse público.

3.1. O Modelo Ampliado de Orientação para o Mercado

Outros autores que tratam da importância da Orientação para o Mercado para obtenção de desempenho superior nas empresas são Day (1994), Kohli e Jaworski (1990) e Narver e Slater (1990). A **orientação para o mercado** representa habilidades superiores em entender e satisfazer os clientes (DAY, 1994). Suas principais características são:

- Um conjunto de crenças que coloca o consumidor em primeiro lugar
- A habilidade da organização de gerar, disseminar e usar informações de qualidade sobre os consumidores e os concorrentes (KOHLI & JAWORSKI, 1990)
- A aplicação coordenada de recursos interfuncionais para criar valor superior para o cliente (NARVER & SLATER, 1990).

O tipo de foco que a empresa adota influencia significativamente como e com que eficiência as funções de marketing serão executadas dentro da empresa. Uma empresa realmente orientada para o mercado, segundo a definição de Kohli e Jaworski (1990), seria aquela que adota uma filosofia de negócios baseada em três pilares: *foco no consumidor* (conseguido mediante eficiente Inteligência de Mercado, que inclui a análise dos fatores externos à empresa que afetam as necessidades e preferências dos consumidores e o monitoramento das necessidades atuais e futuras dos mesmos); *marketing coordenado* (sintonia dos vários departamentos da empresa em torno do conhecimento das necessidades dos consumidores - disponibilizado para toda a organização através da Inteligência de Mercado - e desenvolvimento da capacidade coletiva de atender a essas necessidades); e *lucratividade*.

Os autores Kohli e Jaworski (1990) definem a **orientação para o mercado** como uma perspectiva centrada em três elementos:

1. **Geração de Inteligência de Mercado:** um ou mais departamentos desenvolvem atividades visando atingir a compreensão das necessidades correntes e futuras dos consumidores e dos fatores que possam afetá-las. A inteligência inclui também monitorar as ações dos concorrentes e seu efeito sobre as preferências dos consumidores, além de analisar fatores externos como regulamentação governamental, tecnologia e forças ambientais;
2. **Disseminação da Inteligência:** uma parte da habilidade da organização de se adaptar às necessidades do mercado é sua eficiência em comunicar e disseminar a inteligência de mercado entre todos os departamentos;
3. **Resposta:** os vários departamentos devem desenvolver atividades para atender às necessidades dos consumidores visados. Essa resposta refere-se à seleção dos mercados-alvo e ao desenvolvimento, produção, promoção e distribuição de produtos que atendam às necessidades correntes e que antecipem as futuras (KOHLI & JAWORSKI, 1990).

Narver e Slater (1990) apresentam um conceito de orientação para o mercado com uma abordagem diferente, levando em conta componentes comportamentais:

1. **Orientação para o Consumidor:** por meio do conhecimento e compreensão do consumidor, a empresa pode criar produtos ou serviços com valor superior para os mesmos. Esta compreensão advém de informações sobre os consumidores presentes e

futuros e sobre suas necessidades. A empresa deve conhecer também as restrições econômicas e políticas que os consumidores enfrentam.

2. **Orientação para a Concorrência:** a empresa deve conhecer as forças e fraquezas de seus concorrentes atuais e potenciais. Ao analisar suas capacitações e estratégias de longo prazo, além de suas habilidades tecnológicas, é possível verificar a habilidade dos competidores de satisfazer aos consumidores compartilhados.
3. **Coordenação Interfuncional:** utilização coordenada dos recursos da empresa para criar valor superior para seus clientes. Para conseguir isto, os departamentos devem ser sensíveis às necessidades de todos os outros departamentos da organização. (NARVER & SLATER, 1990).

Mais recentemente, Slater (2001) apontou novos rumos para a orientação para o mercado. As empresas orientadas para o mercado, tradicionalmente, focam o entendimento das necessidades expressas dos consumidores mais importantes em seus mercados atuais, tratando de desenvolver produtos e serviços para satisfazer essas necessidades e desenvolver relacionamentos estreitos. O problema é que essa abordagem tende a ser passiva, levando mais a um aprendizado incremental do que a idéias revolucionárias. A *orientação para o mercado de segunda geração* é praticada pelas empresas que procuram entender tanto as necessidades expressas como as não-expressas de seus clientes, assim como as capacitações e planos de seus concorrentes. Esse conhecimento é adquirido e avaliado de forma sistemática e antecipadora, sendo disseminado por toda a organização para permitir a criação de valor superior por meio de ações focadas e coordenadas. Empresas com esta visão fazem uma varredura ampla do mercado, possuem foco de longo prazo e têm muito mais possibilidade de desenvolverem inovações radicais.

Além de técnicas de pesquisa de mercado tradicionais, as empresas de segunda geração utilizam técnicas como observação em uso ou em contexto para descobrir informações sobre necessidades dos consumidores, que não aparecem nas pesquisas tradicionais. Também trabalham estreitamente com consumidores com graus maiores de necessidades ou de expectativas que o padrão do mercado, para definir futuras soluções. Procurar novos produtos ou mercados não-atendidos é outra forma que essas empresas encontram para catalisar inovações.

As empresas verdadeiramente orientadas para o mercado devem estar preparadas para canibalizar as vendas dos produtos existentes quando introduzirem novos. Tal disposição revela a existência de um foco no longo prazo, pois força a empresa a trocar uma lucratividade imediata pelo potencial de uma lucratividade futura mais atrativa (SLATER, 2001).

Charles Ames (1970) levanta interessantes questões quanto às mudanças internas necessárias para a empresa adotar uma orientação de marketing. Saliencia o papel da alta gerência no processo, mostrando que pode ser imensamente difícil a tarefa de mudar o foco de uma companhia, antes gerida do ponto de vista de engenharia ou produção. Trocar o foco do curto para o longo prazo, com suas implicações em desenvolvimento de novos produtos (ou redução do *portfolio* atual), também costuma esbarrar em resistências – uma perda temporária de lucros nem sempre é bem aceita, mesmo que haja perspectivas de melhoria a longo termo. Pode haver, por parte da gerência, uma tendência a agarrar-se ao que deu certo no passado, desconsiderando os sinais emitidos pelo mercado. Essas considerações mostram que, sem um alto grau de convicção e comprometimento da direção da empresa com a orientação para o mercado, a implantação dessa filosofia de negócios pode simplesmente não acontecer.

Existem outras dificuldades, entre elas: resistência organizada, aprendizagem lenta e rápido esquecimento. Alguns departamentos, geralmente os de produção, finanças e P&D, acreditam que uma função de marketing forte ameça seu poder dentro da organização. Os profissionais de marketing mais perspicazes procuram colocar a questão de atender bem os desejos do consumidor como o centro das preocupações de todos os departamentos da empresa, que precisam trabalhar junto para conseguir esse objetivo.

A posição que a função de marketing ocupa dentro da hierarquia da empresa tem um papel fundamental nesse processo. O departamento de marketing tem a responsabilidade de identificar as mudanças nas necessidades do mercado, juntar situações favoráveis e desfavoráveis com os pontos fortes e fracos da empresa, para definir que oportunidades ou ameaças representam (CAMPOMAR, 1983). Em seguida, deve traduzir as ameaças e oportunidades em ações que os outros departamentos (P&D, engenharia, produção, finanças) devem empreender para capitalizar sobre elas. Mesmo que a função marketing não seja necessariamente superior às outras na hierarquia organizacional, ela deve liderar as outras funções para conseguir estabelecer forte posição competitiva da empresa no mercado (AMES, 1970).

Mohr-Jackson (1991) reforça a idéia de que conseguir uma orientação para o mercado depende de todos na organização, não somente daqueles com responsabilidades diretas sobre o marketing. Deve haver uma estrutura organizacional apropriada para criar valor superior para os clientes-alvo, com sinergia de todas as operações e atividades das unidades de operação e uma força de trabalho comprometida, bem treinada e motivada. O esforço integrado deve ser um objetivo de toda a empresa, mais do que responsabilidade isolada do departamento de marketing (WEBSTER, 1992).

A pesquisa de campo de Mohr-Jackson (1991) sugere que a orientação para o mercado melhora a *performance* da empresa, ao promover a satisfação do cliente interno. Os resultados são coerentes com a pesquisa de Kohli e Jaworski (1990), os quais descobriam que uma orientação para o mercado fornece benefícios, tanto psicológicos quanto sociais, para o empregados: melhora o moral, a satisfação com o trabalho, o comprometimento com a organização e o orgulho de pertencer a uma empresa na qual todos os departamentos e indivíduos trabalhem com o objetivo comum de satisfazer os consumidores.

Ações de marketing interno incluem educação e treinamento, envolvimento e contribuição, *empowerment* e estruturas de recompensas. Elas exercem um importante papel na promoção da orientação para o mercado e constituem variáveis altamente controláveis pelos gerentes. Abertura a novas idéias, aceitação da mudança e disposição para contribuir, por exemplo, são componentes de um ambiente participativo e orientado para o mercado. As equipes multifuncionais, cujo objetivo seja focado na satisfação do consumidor, propiciam a interação e a eliminação de barreiras funcionais entre os departamentos. O *empowerment* facilita a tomada de decisão, a autonomia e o controle e redundam em maior satisfação no trabalho (MOHR-JACKSON, 1991).

Com as empresas redefinindo-se como redes de alianças estratégicas, as atividades centrais da organização referem-se à estratégia, à coordenação e ao gerenciamento de relacionamentos. As tradicionais fronteiras entre a empresa e seu ambiente externo estão se tornando mais fluidas, o mesmo acontecendo com as suas funções internas. Esses formatos organizacionais em evolução enfatizam a flexibilidade da resposta às mutantes necessidades dos consumidores e criam novas definições para o papel do marketing e para suas responsabilidades.

4. Metodologia da pesquisa empírica

À luz da revisão teórica levantada, e como forma de complementar o objetivo do estudo, foi realizada uma pesquisa de campo para identificar o entendimento de profissionais de áreas administrativas a respeito do foco, objetivos e atividades de marketing nas organizações. Procurou-se levantar o que os profissionais consultados acreditam que seria o ideal a se praticar face aos três tópicos apontados.

O objetivo de tal levantamento empírico é identificar se há indícios de divergências entre o que é atualmente praticado e visto como o trabalho de marketing nas organizações e o que idealmente deveria ser praticado. Busca-se também identificar se o que é idealmente apontado difere das atuais e das já consolidadas teorias de marketing.

Para atender ao objetivo exposto foi desenvolvida uma pesquisa de caráter exploratório, visando à familiarização com o fenômeno estudado e a descoberta de novas compreensões para o mesmo, conforme sustentado por Sellitz et al. (1974). O foco principal desse estudo é a descoberta de novas idéias e possíveis relações que poderão ser utilizadas em futuros estudos.

A pesquisa de campo foi realizada junto a profissionais de administração de diversas áreas, por meio de um questionário estruturado disponibilizado em um *website*, com questões predominantemente fechadas, divididas em 4 blocos: foco da área de marketing, objetivos do marketing, atividades de marketing e perfil do entrevistado.

Em face do caráter ainda exploratório do estudo, a amostra inicial foi selecionada por conveniência, por meio de contatos dos autores. Foi enviado um *e-mail* para cada respondente em potencial, no qual era solicitado que a pessoa entrasse em um *website* para responder ao questionário. Ao acessar o *website*, antes de responder ao questionário era explicitado ao respondente o objetivo da pesquisa e os aspectos confidenciais do estudo. Em seguida solicitou-se aos respondentes que enviassem a pesquisa para outras pessoas de perfil semelhante ao seu para responder ao questionário.

Cabe ressaltar que, em razão da amostra selecionada de forma intencional e por conveniência, não se pretendeu, no presente trabalho, representar o universo dos profissionais que atuam em áreas administrativas nas organizações no Brasil.

A coleta de dados ocorreu durante o mês de maio de 2006. Foram selecionados cerca de 200 endereços de *e-mail* para compor a amostra inicial; foi solicitado a todos os respondentes que enviassem o *e-mail* com o *website* da pesquisa para amigos e conhecidos que tivessem o perfil desejado pela pesquisa, ou seja, profissionais de áreas administrativas. Como forma de estímulo para participação na pesquisa, ofereceu-se aos respondentes o envio de análises consolidadas dos resultados após o encerramento da coleta de dados. Dessa forma, ao final da etapa de coleta de dados, 133 pessoas responderam satisfatoriamente ao questionário, completando a amostra analisada.

5. Análise dos dados

A análise dos dados foi dividida em quatro partes. Na primeira, são apresentados os principais aspectos do perfil da amostra pesquisada. Em seguida, compondo os três blocos seguintes, são analisadas, respectivamente, as questões referentes ao foco, aos objetivos e às atividades de marketing. Cada uma das três partes finais é analisada, considerando dois aspectos: o ponto de vista do respondente sobre o que a empresa em que ele trabalha **efetivamente realiza**, e o quê, em sua opinião, a empresa **deveria** realizar, ou seja, o que seria o ideal.

5.1. Perfil da amostra pesquisada

O perfil dos 133 respondentes foi analisado sob quatro diferentes aspectos: de forma geral e cruzados entre si quando tal cruzamento se mostrou possível. A maior parte da amostra

(68%) possui algum tipo de curso de pós-graduação, como mestrado, doutorado, especialização/MBA. Os demais (32%) possuem nível de graduação.

Foi identificada na pesquisa a principal ocupação profissional do respondente, se focado na academia ou no ambiente empresarial. Levantou-se também se o respondente atuava em marketing ou em outras áreas da administração, como finanças, pesquisa e desenvolvimento, vendas, recursos humanos, produção e operações, planejamento entre outras.

A principal ocupação dos respondentes (69%) se dá no mercado de uma forma geral, e os demais 31% têm como atividade-foco o desenvolvimento na academia, em atividades de docência e/ou pesquisa. A proporção se mantém muito próxima da mesma distribuição quando analisada por respondentes que atuam em marketing ou em outras áreas.

Analisando por outra perspectiva, ou seja, segundo a área de atuação, obteve-se uma amostra em que 36% dos respondentes atuam com atividades de marketing prioritariamente, e os demais, representando 64%, estão distribuídos entre outras as áreas de gestão supracitadas.

Por fim, solicitou-se também ao respondente que assinalasse o cargo que ocupa atualmente em sua principal ocupação. A amostra pesquisada conta com 29% de analistas e outros 29% de profissionais que ocupam cargos de gerência, 19% atuando majoritariamente como professores, 12% em cargos de diretoria e outros 11% distribuídos em diversos outros cargos, como proprietário de empresa e consultor autônomo, entre outros. Considerando-se a distribuição entre profissionais de marketing e de outras áreas, o fato não afeta significativamente a distribuição relativa da amostra, ou seja, os percentuais ficam próximos do total geral. Já analisando os cargos em relação a acadêmicos, obteve-se, como esperado, pelos fatores de conveniência da amostra, uma alta concentração de professores (49%), sendo os demais distribuídos principalmente entre analistas (20%) e gerentes (15%). Em relação a profissionais cuja principal ocupação se dá no mercado, a amostra ficou composta de 36% de gerentes, 33% de analistas, 15% de diretores, 5% de professores e 11% de outros cargos.

5.2. Foco da área de Marketing

No conjunto de questões sobre o foco da área de marketing, procurou-se identificar qual a filosofia que o respondente enxerga como sendo adotada pela empresa em que trabalha, ou pela última empresa em que trabalhou. Os focos trabalhados são os descritos por Kotler e Keller (2005, p.15):

- Conceito de produção
- Conceito de produto
- Conceito de vendas
- Conceito de marketing
- Marketing holístico

Foi apresentada aos respondentes a definição de cada um destes conceitos e solicitado que eles selecionassem aquele que mais se adequava, em sua opinião, à atuação da empresa. O *conceito de marketing*, em que a empresa deve conhecer os anseios do mercado e oferecer produtos superiores, obteve 38% das respostas como o principal foco da empresa atualmente. Outros 26% afirmam que as empresas em que atuam se orientam para o *marketing holístico*, procurando aliar a busca da lucratividade à satisfação dos consumidores e ao bem estar da sociedade em geral.

Na segunda parte do bloco de perguntas, o respondente indicava qual *deveria ser* o conceito básico adotado por uma empresa, dentre as mesmas alternativas anteriores. Nota-se então que a larga maioria dos respondentes (81%) acredita que a empresa deve ser *orientada para marketing* ou para o *marketing holístico*. Esse resultado é observado tanto entre profissionais de marketing como de outras áreas revelando que os respondentes,

independentemente da área em que trabalham, de uma forma geral entendem a importância das atividades de marketing para o sucesso da organização.

Tabela 1 – Filosofia atual e ideal da empresa

Conceito	Opiniões sobre...	
	O que a empresa faz	O que a empresa deveria fazer
Produção	8%	6%
Produto	20%	11%
Vendas	9%	2%
Marketing	38%	39%
Marketing holístico	26%	42%

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Outro fator interessante a ser destacado nesse tópico é que, para o que seria o ideal, a maior parte das respostas (42%) concentrou-se no conceito de *marketing holístico*. Tal resultado aponta uma tendência à superioridade desta filosofia para a obtenção da liderança de mercado, em relação aos demais conceitos, não apenas nos estudos acadêmicos realizados, como na visão dos profissionais.

Nota-se que o conceito de marketing holístico, apesar de ser relativamente recente, já ganhou importância entre os profissionais pesquisados, o que pode ser reflexo de seu alto grau de escolaridade (68% da amostra possuem cursos de pós-graduação). A Tabela 1 apresenta de forma condensada a distribuição do principal conceito real *versus* o conceito ideal.

5.3. Objetivos de Marketing

O segundo conjunto de questões apresentado ao respondente tratava dos objetivos de marketing, sendo solicitado que ele escolhesse os três mais importantes para a empresa em que trabalha ou referente à última empresa em que trabalhou e quais, em sua opinião, deveriam ser as atividades de marketing mais importantes.

A *lucratividade* e a preocupação com o incremento das *vendas no curto prazo* aparecem com o maior número de citações em todos os subgrupos que atuam em marketing, seja na academia, seja no mercado. As respostas referem-se aos atuais objetivos de marketing enfatizados nas empresas. Chama a atenção a forte preocupação dos profissionais de marketing com a lucratividade da empresa, indicando que esse objetivo é muito enfatizado e absorvido por estes profissionais.

Já entre os que atuam em outras áreas, são citados como objetivos atuais de marketing a *melhoria da imagem da empresa e das marcas*, a *criação de relacionamentos de longo prazo* e o desenvolvimento da *comunicação com os consumidores*. A preocupação com o *aumento da lucratividade* e o *aumento das vendas no curto prazo* também aparecem, porém com menor ênfase do que no primeiro caso. Nota-se que na visão dos profissionais de outras áreas, os objetivos de marketing são voltados para o consumidor (imagem e comunicação), mais do que para a lucratividade da empresa.

A Tabela 2 apresenta de forma condensada os objetivos atuais de marketing que tiveram maior número de citações em cada subgrupo de perfil.

Com relação ao que deveriam ser os objetivos mais importantes de marketing para a empresa, o item mais citado foi a *criação de relacionamentos de longo prazo*. O mesmo resultado se observa entre os profissionais que atuam no mercado, tanto da área de marketing quanto de outras áreas. Já entre os acadêmicos, o *atendimento às necessidades dos consumidores* aparece como o objetivo mais citado, também entre os que atuam em marketing e os que atuam em outras áreas.

Tabela 2 – Objetivos atuais mais importantes de marketing na empresa

Cruzamentos do perfil da amostra	Opiniões sobre...
	Objetivos atuais de marketing da empresa

	1º mais citado	2º mais citado	3º mais citado
Geral	Lucratividade	Melhoria da imagem	Aumentar vendas
Atuação em marketing	Lucratividade	Aumentar vendas	Relações de longo prazo
Atuação em marketing no mercado	Lucratividade	Aumentar vendas	Melhoria da imagem
Atuação em marketing na academia	Lucratividade	Comunicação com consumidores	Aumentar vendas
Atuação em outras áreas	Melhoria da imagem	Lucratividade	Comunicação com consumidores
Atuação em outras áreas no mercado	Melhoria da imagem	Lucratividade	Relações de longo prazo
Atuação em outras áreas na academia	Comunicação com consumidores	Aumentar vendas	Melhoria da imagem

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Um resultado que merece destaque é o objetivo de *aumento da lucratividade* ser citado de forma significativa entre os profissionais de marketing de ambos segmentos, academia e mercado, mostrando uma clara preocupação dos profissionais com os objetivos de crescimento da empresa.

A Tabela 3 a seguir apresenta, de forma condensada, os objetivos de marketing que deveriam ser os mais importantes para a empresa, na opinião dos pesquisados, assim como a análise por cada sub-grupo de perfil.

Tabela 3 – Objetivos de marketing que deveriam ser mais importantes

Cruzamentos do perfil da amostra	Opiniões sobre...		
	Quais deveriam ser os objetivos de marketing da empresa		
	1º mais citado	2º mais citado	3º mais citado
Geral	Relações de longo prazo	Gerar satisfação	Atender necessidades
Atuação em marketing	Relações de longo prazo	Atender necessidades	Lucratividade
Atuação em marketing no mercado	Relações de longo prazo	Atender necessidades	Lucratividade
Atuação em marketing na academia	Atender necessidades	Gerar satisfação	Lucratividade
Atuação em outras áreas	Relações de longo prazo	Gerar satisfação	Atender necessidades
Atuação em outras áreas no mercado	Relações de longo prazo	Gerar satisfação	Atender necessidades
Atuação em outras áreas na academia	Atender necessidades	Comunicação com consumidores	Gerar satisfação

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

5.4. Atividades de Marketing

No terceiro bloco de perguntas, procurou-se identificar quais atividades de marketing são as mais valorizadas nas empresas em que os profissionais pesquisados trabalham ou na última em que trabalharam. Os resultados das três principais atividades de marketing com maior número de citações são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Atuais atividades de marketing

Cruzamentos do perfil da amostra	Opiniões sobre...		
	Atividades atuais de marketing da empresa		
	1º mais citado	2º mais citado	3º mais citado
Geral	Melhoria da imagem	Mix de comunicação	Definir ações de produtos
Atuação em marketing	Mix de comunicação	Estudo sobre a concorrência	Elaborar planos estratégicos
Atuação em marketing no mercado	Mix de comunicação	Estudo sobre a concorrência	Elaborar planos estratégicos

Atuação em marketing na academia	Estudo das necessidades atuais dos consumidores	Estudo sobre a concorrência	Definir ações de produtos
Atuação em outras áreas	Melhoria da imagem	Definir ações de produtos	Mix de comunicação
Atuação em outras áreas no mercado	Melhoria da imagem	Estudo das necessidades atuais dos consumidores	Definir ações de produtos
Atuação em outras áreas na academia	Mix de comunicação	Melhoria da imagem	Apoio a vendas

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

O *planejamento do mix de comunicação* foi a atividade mais citada pelos profissionais de marketing do mercado, que também citaram *estudos sobre a concorrência* e a *elaboração de planos estratégicos de marketing* como importantes atividades valorizadas pelas empresas. Entre os acadêmicos de marketing, o *estudo das necessidades e desejos atuais dos consumidores* é vista como a atividade mais valorizada pelas empresas. Para os profissionais de outras áreas, a *melhoria da imagem da empresa e de seus produtos* é citada como a atividade mais valorizada. Quando questionado aos pesquisados quais deveriam ser as atividades de marketing mais importantes a serem desenvolvidas pelas empresas, em todos os subgrupos de perfil a *elaboração de planos estratégicos de marketing* aparece como a atividade mais importante. Em seguida, e também em concordância entre todos os subgrupos, aparecem os *estudos das necessidades e desejos atuais e latentes (não expressos) pelos consumidores*.

Os resultados apontam que há uma clara divergência, na opinião dos pesquisados, entre as atividades realizadas atualmente pelo departamento de marketing e o que os profissionais, tanto de marketing como de outras áreas, acreditam que deveria ser valorizado. Tal divergência pode ser vista como um atual foco em ações tático-operacionais, em detrimento do foco em atividades de marketing mais estratégicas.

6. Conclusões

De uma forma geral, os profissionais entrevistados demonstraram claramente que o foco de marketing deve se dar no estudo das necessidades dos consumidores e no desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Em todas as questões levantadas, sobre o foco, os objetivos e as atividades de marketing, esses aspectos foram citados como importantes para marketing e, conseqüentemente, para a empresa. Para os profissionais de marketing, a preocupação com a lucratividade também é vista com importância destacada. Entretanto, o que se nota na descrição das atividades reais e atuais das empresas é o foco em atividades de comunicação e imagem da empresa e no desenvolvimento de produtos.

Questões como satisfazer às necessidades e desejos dos consumidores, ofertar produtos e serviços superiores aos da concorrência, manter relacionamentos de longo prazo com foco na lucratividade da empresa e a preocupação com o bem-estar da sociedade já são bastante enfatizadas pelas empresas, mas deveriam sê-lo ainda mais. Esse resultado indica que a orientação para o mercado está sendo bem compreendida, aceita e adotada pelas empresas. Porém, quando analisados os objetivos e atividades desenvolvidos em marketing, nota-se que essa orientação não é tão enfatizada no dia-a-dia, sendo que o enfoque dado recai sobre atividades tático-operacionais.

Ao analisar os objetivos e atividades que deveriam ser desenvolvidos, percebe-se que é dado maior ênfase no desenvolvimento de ações estratégicas, as quais seriam mais alinhadas com o conceito de orientação para o mercado.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, com utilização de uma amostra por conveniência, não é possível, no presente estudo, estender os resultados ao universo de profissionais de áreas administrativas no Brasil. Outra limitação que deve ser levantada é o método utilizado para coleta de dados, por meio da internet, ficando a amostra ficando a profissionais com acesso ao recurso.

Sugere-se, para estudos futuros, o levantamento das principais críticas aos objetivos e às atividades de marketing. Outro desenvolvimento interessante seria a realização de uma pesquisa mais ampla, que permita identificar se o conceito de marketing é efetivamente compreendido e valorizado pelos profissionais, o que poderia conduzir a um estudo sobre as estruturas organizacionais mais apropriadas a este contexto. Poder-se-ia testar, ainda, a aderência do conceito de marketing holístico à realidade das organizações.

BIBLIOGRAFIA

AMES, B.Charles. Trappings vs. Substance in Industrial Marketing, *Harvard Business Review*, July-August 1970.

BAKER, Michael J. **The Marketing Book**, 5th ed., Oxford: Elsevier Science, 2003, p.3.

BARTELS, Robert . **The History of Marketing Thought**, Irwin, 1976.

CAMPOMAR, Marcos C. Revisando um Modelo de Plano de Marketing. *Revista Marketing*, São Paulo, Ano 17, nº 121, Nov. 1983.

CLANCY, Kevin J. & SHULMAN, Robert S. **Marketing Myths that are Killing business: The cure for death-wish marketing**, NY: McGraw-Hill, 1994.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, Chicago, Oct 1994. Vol. 58, Iss. 4, p. 37.

DUDDY, Edward & REVZAN, David A. **Marketing: an Institutional Approach**, 2nd. Ed., New York: McGraw-Hill, 1953.

ENIS,Ben M. Deepening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, Oct. 1973; 37, p. 57

KOHLI, Ajay K. & JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, vol. 54, April 1990, p.1-18.

KOTLER, Philip & LEVY, Sidney, J. Broadening the Concept of Marketing, *Journal of Marketing*, vol.33, January 1969, p. 10-15

KOTLER, Philip. A generic concept of Marketing, *Journal of Marketing*, April 1972; 36 (2), p. 46.

KOTLER, Philip. A New Form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck, *Journal of Marketing*, July 1969, 33 (3), p. 55.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Marketing Management**, 12th.ed., New Jersey:Pearson Prentice Hall, 2005.

LAFFERTY, Barbara A. & HULT, G. Tomas M. A synthesis of contemporary market orientation perspectives, *European Journal of Marketing* , Bradford:2001. Vol. 35, Iss. 1/2, p. 92-109.

LEVITT, Theodore . Marketing Myopia, *Harvard Business Review*, 38(4); July-August 1960, p. 45.

MOHR-JACKSON, Íris. Broadening the Marketing Orientation: An Added Focus on Internal Customers, *Human Resources Management*, Winter 1991, 30;4, p. 455.

NARVER, John C. & SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, October 1990, p. 20.

PERREAULT, William D. & MCCARTHY, Jerome. **Princípios de Marketing**, 13^a ed., Rio de Janeiro: LTC, 2002.

SELTTIZ; JAHODA; DEUTSCH; COOK. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária (EPU), 1974.

SHAPIRO, Benson P. What the Hell is 'Market Oriented'?, *Harvard Business Review*, 88(6), Nov-Dec 1988, p. 119-125.

SLATER, Stanley F. Market Orientation at the Beginning of a New Millenium, *Managing Service Quality*, Bedford:2001. Vol. 11, Iss. 4, p. 230-233 .

TOLEDO, Geraldo L. & MINCIOTTI, Sílvio A. Marketing Estratégico: Exclusividade de Grandes Organizações?, *Revista IMES*, vol.6, nº17, 1990, p.8-24.

TOLEDO, Geraldo L. Marketing e relações públicas: um conceito tridimensional, 18º EN-ANPAD, Curitiba, set, 1994.

WEBSTER, Frederick E. The Changing Role of Marketing in the Corporation, *Journal of Marketing*, Oct. 1992, 56(4), p 1.

AMA, 2004, apud www.marketingpower.com, acesso em 20/04/2006.