

Gestão Contemporânea de Marketing: Proposição de um Modelo Teórico

Contemporary Market Management: A Theoretical Model Proposition

Luciana Faluba Damázio

Fundação Dom Cabral

email: luciana.faluba@fdc.org.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1587-8030>

Helena Belintani Shigaki

Centro Universitário Unihorizontes

email: belintanihs@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0456-7146>

Carlos Alberto Gonçalves

Universidade Federal de Minas Gerais

email: carlos@face.ufmg.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1222-141X>

■ RESUMO

Este artigo tem por objetivo propor um modelo de Gestão Contemporânea de Marketing mais aderente à realidade atual, identificando os antecedentes do desempenho superior da firma - posicionamento da marca, estrutura da proposta de valor, articulação da comercialização, relação com o mercado e, inteligência de mercado. O modelo foi proposto a partir de um estudo empírico e uma ampla revisão bibliográfica, no qual foram selecionados oitenta artigos atualizados e relevantes, a partir das bases EBSCO, SPELL e Web of Science. Os artigos seminais e estruturadores também foram incluídos na seleção e leitura, em função da relevância na construção de conceitos. Espera-se que o modelo possibilite a identificação de perfis de atuação na gestão de mercados e sua relação com o desempenho organizacional. Assim, será possível inferir a posição da organização, frente ao seu concorrente, e identificar a área de relevância que tem sido negligenciada por essa.

Palavras-Chave: Posicionamento da marca, Estrutura da proposta de valor, Articulação da comercialização, Relação com o mercado, Inteligência de mercado.

■ ABSTRACT

This paper aims to propose a Contemporary Marketing Management model more adherent to the current reality, identifying the antecedents of the firm's superior performance - Brand positioning, structure of the value proposition, market articulation, customer relationship, and market intelligence. The model was proposed from an empirical study and a broad bibliographical review, in which eighty relevant and updated papers were selected from the EBSCO, SPELL and Web of Science bases. Seminal and structuring papers were also included in the selection and reading, due to their relevance in concept construction. It is expected that the model allows the identification of performance profiles in the management of markets, as well as their relationship with the superior performance. Thus, it will be possible to infer the position of the organization vis-à-vis its competitor and identify the area of relevance that has been neglected.

Key-words: Brand positioning; Structure of the value proposal; Market articulation; Customer relationship; Market intelligence.

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto de negócios apresenta desafios importantes para a gestão de marketing nas organizações (DAMÁZIO; MESQUITA, 2016). O diálogo com o consumidor, aperfeiçoado devido a tecnologia da informação, fornece uma infinidade de dados sobre o consumo e impacta a prática de gestão de marketing das organizações, no âmbito acadêmico e no mercadológico (DAMÁZIO; MESQUITA, 2016). Da mesma forma, os profissionais de marketing se encontram, constantemente, em situações contraditórias, diante da necessidade em se trabalhar com períodos de inflação, escassez, recessão e, ao mesmo tempo, expansão.

Não só as relações com os clientes e consumidores são afetadas, mas também aspectos relacionados ao posicionamento da marca, ao desenvolvimento da proposta de valor e às estratégias de comercialização. A Gestão Contemporânea de Marketing foi aqui compreendida como uma meta teoria, em que o desempenho superior a partir dos seus antecedentes - Posicionamento da marca, Estruturação da proposta de valor, Articulação da comercialização, Relação com o mercado, Inteligência de mercado -, confere valor à organização.

Os antecedentes foram estabelecidos a partir de um estudo empírico, com especialistas em marketing, a respeito das categorias que representam os desafios do marketing contemporâneo e como elas são enfrentadas pelas organizações. Os resultados foram discutidos à luz da teoria para, finalmente, se chegar a esses cinco antecedentes supracitados. O desempenho superior da firma foi inserido no modelo proposto, tendo em vista o postulado por Joseph e Francis (2015) de que alguns pesquisadores, com estudos em sua maioria da década de 1990, concluíram que há pouca relação entre orientação para o mercado e o desempenho superior da firma. No entanto, estudos da década seguinte estabeleceram uma conexão teórica positiva entre esses dois construtos, mas seus resultados práticos ainda hoje são inconclusivos.

Diante do exposto, tem-se como objetivo propor um modelo de Gestão Contemporânea de Marketing mais aderente à realidade atual, identificando os antecedentes do desempenho superior da firma e suas hipóteses para posterior validação estatística.

Por relevância, este estudo visa contribuir com a literatura, tendo em vista a lacuna encontrada, de não haver modelos simplificados que possam mensurar o desempenho superior de uma organização de forma eficiente e eficaz, a partir dos construtos indicados na literatura. Bem como, o modelo proposto busca identificar perfis estratégicos da organização por meio da combinação da atuação em cada um dos construtos, alcançando maior completude teórica.

O desenvolvimento do modelo teórico se deu a partir da lacuna encontrada na teoria, em que os modelos conceituais e operacionais de gestão de marketing disponíveis na literatura, quando comparados ao apresentado neste trabalho, apresentam limitações face as relevantes dimensões correspondentes diante das novas necessidades da Gestão Contemporânea. Dentre eles, citamos a ausência de relações e integrações com novas dimensões, além de não incorporarem relações causais que potencializam o modelo (LEEFLANG; WITTINK, 2000).

Por exemplo, encontram-se na literatura modelos de vendas (HANSSSENS; OUYANG, 2000), de market share (BRONNENBERG; MAHAJAN; VANHONACKER, 2000), de tomada de decisão do consumidor (BRUGGEN; WIERENGA, 2000) e aqueles que correspondem a cada um dos elementos do modelo proposto neste trabalho (e.g., lealdade, inteligência de mercado, reputação), mas não há um modelo teórico que sintetize os fundamentos aqui apresentados e que tenha um aporte na literatura e na pesquisa empírica. E, como reforçado por Rossi *et al* (2004), “a questão de nossa pesquisa, originada no problema em foco, é essencialmente contemporânea; e a abordagem utilizada para o tratamento do problema é essencialmente clássica” (p. 1). Diante disso, e da lacuna ora apresentada, viu-se a necessidade de desenvolver e testar um novo modelo de Gestão Contemporânea de Marketing.

2 GESTÃO CONTEMPORÂNEA DE MARKETING

A percepção da organização como um conjunto de partes inter-relacionadas e interdependentes de um sistema aberto, introduzida pela abordagem sistêmica no pensamento administrativo, chamou a

atenção para o contexto em que as empresas operam. De fato, as empresas não existem absolutamente isoladas do ambiente em que estão, “composto por forças e instituições externas que podem afetar o seu desempenho” (ROBBINS, 2001, p. 89).

A abordagem contingencial reforça essa ideia ao reconhecer o ambiente como parte importante do processo de gestão e partindo do pressuposto de que nada há de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, ou seja, tudo é relativo às contingências impostas por esse ambiente e pela tecnologia (LAWRENCE; LORSCH, 1967).

A gestão da relação da organização com o ambiente é chamada de marketing, gestão de mercados ou de mercadologia, e possui uma série de frentes de atuação. Ambientes instáveis demandam processos de inteligência de mercado apurados, ambientes competitivos demandam agilidade no processo comercial e estratégias agressivas de posicionamento de marca, entre outras coisas. O ambiente tem sofrido alterações e tem demandado “uma nova forma de operá-lo, ou de exercer a gestão de mercados nas organizações” (DAMÁZIO; MESQUITA, 2016, p. 10), o que tem sido determinante para sua sobrevivência.

O mercado é movido por picos de prosperidade e inflação, seguidos por crises e uma rápida deflação monetária para, em casos extremos, trabalhar com a desorganização social e falência (PRUDEN, 1978). Essa teoria é espelhada no conceito dos ciclos de Kondratieff, que revelam que a organização perpassa, de forma cíclica – porém não com a mesma duração e frequência -, por diferentes fases no mercado de atuação (KONDRATIEFF, 1935; SALUM; ALVES, 2017). As áreas de marketing e gestão de mercados, mais influenciadas por tal teoria, envolvem questões relacionadas às políticas públicas, timing para introdução e retirada de um produto ou serviço, monitoramento do ambiente externo, tecnologia e inovação.

Um dos impulsionadores da transformação do ambiente foi o desenvolvimento da tecnologia de informação, isso porque “o aumento contínuo dos níveis de conectividade [...] viabiliza interações mais rápidas e dinâmicas entre pessoas e organizações, permitindo uma melhor adaptação para a expansão da globalização e a fragmentação dos mercados” (LEEFLANG *et al.*, 2014; DANCUI, 2013; DAMÁZIO; MESQUITA, 2016, p. 10). Salum e Alves (2017) corroboram afir-

mando que, como previsto nos ciclos de Kondratieff, “tempos de desespero exigem medidas de desespero”; ou seja, as organizações estão investindo em novas tecnologias, devido a uma maior tolerância ao risco, significando que essas devem, continuamente, adaptarem suas estratégias ao ambiente externo.

Profissionais de marketing precisarão inovar por meio de estratégias, cujas soluções contemplam a utilização de dispositivos e plataformas, ocasionando tanto uma inovação tecnológica, quanto social e organizacional (DANCUI, 2013; DAMÁZIO; MESQUITA, 2016).

Os estudos voltados para a compreensão do desempenho superior e da Gestão de Marketing, ou mesmo de mercado, têm como origem os estudos sobre Orientação para o Mercado (OPM). Tema esse que surgiu na década de 1990 com contribuições teóricas de Kohli e Jaworski (1990), Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Narver e Slater (1990). Os dois primeiros modelos reflexivos tinham como consequentes a geração e disseminação de informação e inteligência. O último é formativo com antecedentes relacionados à orientação do mercado (consumidor, concorrentes e organização), fatores específicos do negócio (custo e tamanho) e nível do mercado (crescimento, orientação, barreiras, poder e mudanças tecnológicas). Outro modelo encontrado na literatura, de Vieira (2010), também voltado para a orientação do mercado, indica que seus antecedentes (conexão e ambiente interdepartamental e, regras para a execução do trabalho) tem como consequentes o comprometimento e a aprendizagem organizacional, orientação para o consumidor, inovação e desempenho organizacional.

O modelo que mais se aproxima da proposta deste artigo é aquele proposto por Kohli e Jaworski em 1990, para orientação para o mercado. No entanto, esse modelo detalha como antecedentes os fatores de gerenciamento, dinâmica interdepartamental e sistema organizacional e, suas consequências da orientação para o mercado. A versão atualizada do modelo, de 1993, de Kohli, Joworski e Kumar, inclui fatores dinâmicos interdepartamentais, sistemas organizacionais e gerenciamento de ênfases e riscos como antecedentes e, funcionários, ambiente e desempenho organizacional como consequentes da orientação para o mercado.

A ideia do presente estudo é detalhar a orientação para o mercado em si, de forma complementar à proposta dos referidos autores, porém mais alinhada ao contexto atual, contemporâneo, conforme se observa mais adiante na seção de proposição de um modelo teórico. O modelo proposto busca atender as necessidades atuais da gestão de mercados, alcançando maior completude teórica com o acréscimo de novas dimensões que o tornam mais robusto e o diferencia dos demais presentes na literatura ao suprir suas limitações.

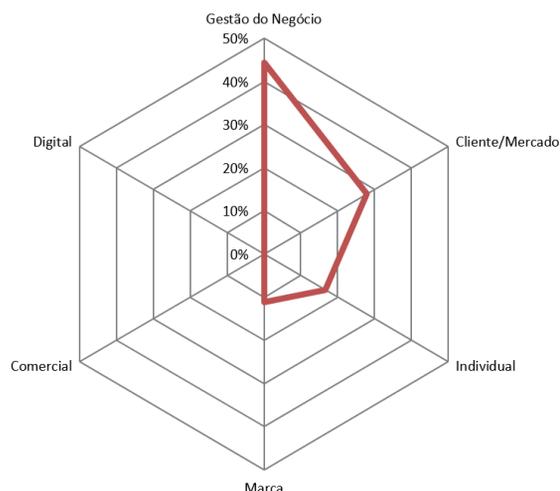
3 MÉTODO

A proposição do modelo teórico de Gestão Contemporânea de Marketing, presente neste artigo, teve origem empírica e teórica. Este estudo é oriundo de uma pesquisa prévia, realizada por parte dos autores deste artigo, em que se trabalhou a identificação das categorias que representam os desafios do marketing contemporâneo e como elas são enfrentadas pelas organizações. Para tal, foram realizados dois painéis de especialistas, sendo um com executivos de marketing de grandes empresas situadas no Brasil e outro com professores e consultores atuantes com especialidade em marketing. Essa técnica consiste em uma discussão informal com um grupo de pessoas selecionadas por serem autoridades ou especialistas no assunto.

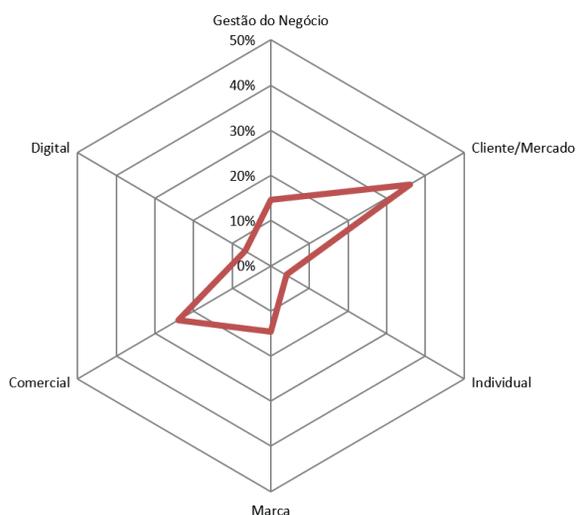
No total, foram ouvidos 19 especialistas - executivos e professores consultores, e suas falas analisadas e categorizadas, para fundamentar a criação do modelo. Pôde-se perceber uma diferente visão entre os dois grupos, sendo que o primeiro (executivos) sinalizou maior importância para a gestão do negócio, seguida por clientes e mercado e, o segundo grupo (professores e consultores), para clientes e mercado, seguido por comercial (Figura 1). O que pode ser explicado pela vivência e posição no mercado dos participantes nesta fase empírica.

Os resultados foram discutidos à luz da teoria publicada em periódicos nacionais e internacionais, com artigos seminais e estruturadores em função da relevância na construção de conceitos, além dos mais recentes acerca dos construtos que formam o modelo aqui apresentado.

Figura 1 Percepção dos entrevistados



(a) Executivos



(b) Professores e consultores

Fonte: Elaborado pelos autores

Ressalta-se que essa pesquisa preliminar serviu como base para o desenvolvimento do modelo teórico (Figura 2), e corroborou na seleção das palavras-chave para identificação dos artigos que compuseram sua origem teórica. Posteriormente, foi desenvolvida uma ampla revisão bibliográfica, conduzida nas bases EBSCO, SPELL e Web of Science. Nestas buscas foram utilizadas as seguintes palavras-chave, em inglês e português: gestão de mercados; gestão de marketing; posicionamento da marca; estrutura da proposta de valor; articulação da comercialização; relação com o mercado; inteligência de mercado, desempenho organizacional.

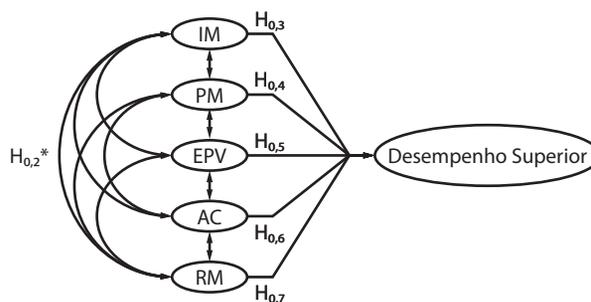
As buscas também foram realizadas em dois períodos de tempo, sendo que para a primeira não houve limitação de ano de início ou fim, e foi útil para a identificação dos artigos seminais e estruturadores, analisados por meio do software Tree of Science que forneceu a lista de artigos classificados de acordo com a data e relevância. A segunda busca compreendeu um período de inclusão definido entre 2014 e 2019, no qual foram selecionados os artigos atualizados, com maior relevância e quantidade de citações. Esses termos compuseram a primeira parte da pesquisa, com destaque para buscas em títulos, resumos e conteúdo. Após a leitura desses, e considerando a escassez de artigos que tratam do tema, novas palavras-chave surgiram e a busca de artigos científicos foi ampliada, dentre elas as de maior destaque foram: confiança do consumidor, vantagem competitiva, reputação, brand equity, imagem e valor da marca, co-criação, omni-channel, e-commerce, desafios em marketing. Ao final, obteve-se 80 textos para a fundamentação teórica do modelo (incluindo artigos e livros).

4 PROPOSIÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO

O modelo de Gestão Contemporânea de Marketing é conceitual, composto por seis antecedentes que devem ser trabalhados de forma dinâmica e simultânea pelas organizações, buscando uma maior efetividade nesse processo: (a) Inteligência de mercado (IM), (b) Posicionamento da marca (PM), (c) Estruturação da proposta de valor (EPV), (d) Articulação da comercialização (AC), (e) Relacionamento com clientes (RC) que levam ao (f) Desempenho superior, conforme ilustra a Figura 2, inspirada na célebre frase de Louis Sullivan “form follows function” (a forma segue a função), em que os construtos interagem de maneira dinâmica entre eles e, influenciam o desempenho superior da firma. Cada um dos construtos antecedentes é composto por variáveis, que foram listadas e discutidas na subseções seguintes.

O desempenho superior obtido, construto de primeira ordem, em relação à média do mercado, é tido como consequência dos resultados produzidos pelas operações da organização (DAMÁZIO, 2011), além de ser uma consequência quando se tem uma

Figura 2 Modelo teórico da Gestão Contemporânea de Marketing



Legenda: Inteligência de mercado (IM); Posicionamento da marca (PM), Estruturação da Proposta de valor (EPV), Articulação da Comercialização (AC), Relação com o Mercado (RM)

empresa com orientação para o mercado (ABBADÉ, 2012) e um “conjunto de resultados que a empresa vai efetivando a medida em que suas atividades são executadas” (DIAS; TONI, 2017, p. 112). Damázio (2011) e Abbade (2012) revelam ainda que apesar do desempenho superior ser observado e entendido, à primeira vista, como fruto de resultados financeiros – Retorno sobre investimento, volume de vendas e participação no mercado –, ele também decorre da qualidade, satisfação, inovação, valor e, relação e participação no mercado de atuação, por exemplo. Ou seja, independentemente do porte e área de atuação da empresa, para obter o desempenho superior no mercado não basta ter somente a orientação para o mercado, mas sim implantá-lo simultaneamente com as estratégias complementares da empresa (M’ZUNGU; MERRILEES; MILLER, 2015). Portanto, a hipótese geral que emerge desse artigo, e que mensura o goodness of fit (boa aderência), é a que segue:

H0,1: O Desempenho Superior da firma é consequência da Gestão Contemporânea de Marketing.

A Hipótese seguinte representa uma família de hipóteses, H0,2*, resultado da existência de correlação entre os seguintes construtos do modelo, apresentados na Figura 2: Inteligência de mercado (IM); Posicionamento da marca (PM), Estruturação da Proposta de valor (EPV), Articulação da Comercialização (AC), Relação com o Mercado (RM).

H0,2: A Gestão Contemporânea de Marketing é formativa, cujos antecedentes se inter-relacionam.*

4.1 Inteligência de Mercado (IM)

Para uma organização que faz uso de alguma atividade de inteligência, torna-se mister “definir e incorporar em seus processos, dados, informações e conhecimento, uma vez que seu sucesso ou fracasso pode depender da aplicação eficiente e eficaz desses elementos para solução de problemas e tomada de decisão” (BLANCK; JANISSEK-MUNIZ, 2014, p. 190).

Outros termos como (a) Inteligência Competitiva - instrumento relevante na identificação de oportunidades e ameaças, por meio dos elementos do ambiente externo, para a tomada de decisões (BUZZERIO; MARCONDES, 2014); (b) Competência em Informação - necessário para aplicação da Inteligência Competitiva e busca de melhores resultados nos indicadores de inovação (SILVA *et al.*, 2016); (c) Inteligência Econômica - conjunto de ações coordenadas de pesquisa, tendo em vista sua exploração para proteção da informação (MARTRE, 1994); (d) Inteligência de negócios - proveniente de sistemas internos, utilizado para um marketing proativo (VIDIGAL; ZIVIANI, 2016) e possui o mesmo propósito do aqui utilizado: aumentar a competitividade da organização frente aos seus concorrentes (GIACOMELLO; MILAN; SLONGO, 2013; SANTARÉM; VITORIANO, 2016). A fim de uniformizar o suporte teórico, optou-se pela utilização da teoria de Inteligência de Mercado, pois como demonstrado, cada qual tem seu foco, aplicação e ferramenta e, essa

é a mais aderente ao modelo proposto conforme se observa a seguir.

Antes mesmo de iniciar a discussão sobre as novas condições dos processos de inteligência de mercado, vale destacar o motivo da escolha dessa abordagem frente as demais. Individualmente, o termo inteligência, segundo o dicionário Michaelis, refere-se à capacidade de entender, pensar, raciocinar e interpretar, bem como a capacidade de resolver situações novas com rapidez e êxito, adaptando-se a elas por meio do conhecimento adquirido. Mercado, por sua vez, é entendido como a articulação a partir dos objetivos da empresa frente às áreas comerciais (VIDIGAL, 2015).

A origem do termo inteligência de mercado é incerta, mas pode-se dizer que surgiu em 1926 com Charles Parlin, nomeado o primeiro diretor de marketing de uma organização, e que introduziu o conceito de monitoramento de competidores e forças competitivas, segundo a linha do tempo desenvolvida por Dal Pizzol, Todesco e Todesco (2016). Seu conceito é apresentado como o propósito de analisar o mercado frente ao ambiente externo, considerando fatores como competição e regulação, bem como os desejos e necessidades dos clientes (BUZZERIO; MARCONDES, 2016), monitorando tanto o ambiente dos concorrentes, quanto o dos clientes e, em seu desenvolvimento, prevê-se as etapas de resposta à geração e à disseminação da inteligência de mercado (GIACOMELLO; MILAN; SLONGO, 2013).

Figura 3 Inteligência de Mercado

Elementos	Autores
Informação	Tarapanoff (2007); Fernandez e Lana (2008); Oliveira, Gonçalves e Paula (2010); Silva <i>et al.</i> (2016); Santarém e Vitoriano (2016); Santos, Santos e Belluzzo (2016); Raktin, Calantone e Wang (2016); Louro <i>et al.</i> (2018).
Conhecimento	Tarapanoff (2007); Fernandez e Lana (2008); Santarém e Vitoriano, (2016); Santos, Santos & Belluzzo (2016)
Pesquisa de Mercado	Fernandez e Lana (2008); Santos, Santos e Belluzzo (2016); Raktin, Calantone e Wang (2016)
Softwares e ferramentas analíticas	Fernandez e Lana (2008); Oliveira, Gonçalves e Paula (2010)
Sistema de monitoramento	Azevedo e Santana (2014)
Inovação	Tarapanoff (2007)
Previsão	Fernandez e Lana (2008)

A organização com foco no mercado, consequentemente, possuirá uma visão estratégica mais clara, além de ser capaz de aumentar sua capacidade de inovação, o que leva a uma vantagem competitiva maior (RATKIN; CALANTONE; WANG, 2016).

Diante da análise bibliográfica dos principais e atuais estudos realizados sobre o tema, foram encontrados os seguintes elementos que definem e interferem na Inteligência de Mercado da organização, em ordem de citação (Figura 3).

O elemento Informação, presente no Figura 3, diz respeito a competência da organização em transformá-la, com qualidade, em conhecimento para auxiliar os processos de Inteligência, incluindo o apoio à tomada de decisão, resoluções de problemas e prospecção de mercado (SANTOS; SANTOS; BELLUZZO, 2016; LOURO *et al.*, 2018). De forma complementar, o elemento Conhecimento é tido como um suporte, quando bem utilizado, para que as empresas consigam alcançar a vantagem competitiva sustentável e manter sua posição no mercado (SANTARÉM; VITORIANO, 2016).

Já a Pesquisa de Mercado, é estudada no sentido de selecionar dados e informações que corroboram para o conhecimento holístico da empresa quanto as mudanças no ambiente. Tanto esse quanto os outros elementos podem ser utilizados em conjunto com os próximos elementos do Figura 3, que são os Softwares e Ferramentas Analíticas e, o Sistema de Monitoramento, que auxiliam na busca, análise, produção, distribuição e no monitoramento da informação no ambiente organizacional (FERNANDEZ; LANA, 2008).

O elemento Inovação diz respeito as novas possibilidades e potenciais que uma empresa pode alcançar e foi tratado na literatura como fundamental para o entendimento da inteligência econômica, que é a percepção da instabilidade, incerteza e ambiguidade dos mercados nacionais e internacionais (TARAPANOFF, 2007). O elemento Previsão, que reforça a ideia de que o conceito da Inteligência não é procurar tendências, mas sim auxiliar no processo de previsão de fenômenos que podem vir a ser uma tendência no futuro (FERNANDEZ; LANA, 2008). Além desses elementos mencionados, outros podem ser considerados para este construto de Inteligência de Mercado, tais como os

conceitos de big data, globalização, concorrentes, cadeia de valor, ética, clientes, governo e regulação.

H0,3: A Inteligência de Mercado influencia positivamente o Desempenho Superior da firma.

4.2 Posicionamento da Marca (PM)

Uma das consequências das mudanças advindas da tecnologia é a modificação do foco da marca voltada para o produto, para a marca voltada para o corporativo. Enquanto a primeira tem como objetivo primário a satisfação do consumidor, a segunda tem uma visão mais sistêmica que leva em consideração múltiplos stakeholders: além dos desejos e necessidades dos clientes, outros players como funcionários, fornecedores e investidores também são considerados (HATCH; SCHULTZ, 2001; ANISIMOVA; MAVONDO, 2010). Nessa nova abordagem, a organização como um todo passa a ser a própria marca e aspectos relacionados à reputação corporativa ganham importância (DE CHERNATONY, 2002). Reputação essa que é considerada um fator crítico, devido a sua capacidade de criação de valor para as organizações (ROSSONI; GUARIDO FILHO, 2015).

Encontrar a melhor forma de trabalhar o posicionamento da marca nesse contexto parece importante para uma gestão de mercados eficiente. O ambiente virtual/digital que tem determinado uma nova realidade de mercado, faz com que essas atividades precisem ser reinventadas a cada dia (DAMÁZIO; MESQUITA, 2016). Uma boa percepção da marca perante o mercado, em conjunto com a fidelidade dos clientes e da saúde financeira da organização contribuem para o aumento do brand equity, trazendo uma importante vantagem competitiva para a organização em questão (IRIGARAY, 2015). Isso porque, empresas com melhor reputação organizacional, segundo Rossoni e Guarido Filho (2015, p. 293) apresentam “maior valor de mercado, rentabilidade e liquidez das ações” e, consequentemente, menor risco.

O posicionamento da marca, considerado uma ferramenta chave para a implementação da marca em mercados competitivos, é definido como um lugar distinto que se deseja ocupar na mente do

consumidor (RIES; TROUT, 2002; WANG, 2015). O conceito vem sendo estudado por meio de técnicas quantitativas a fim de encontrar respostas via mapeamento de redes associativas de memória e, por vezes, via técnicas qualitativas, como grupos focais e

entrevistas, com o intuito de conhecer as perspectivas e percepções dos consumidores.

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, foram identificados elementos que compõem e influenciam o construto Posicionamento da marca, organizados por ordem de citação (Figura 4).

Figura 4 Posicionamento da marca

Elementos	Autores
Conhecimento da marca, Lembrança e Imagem	Keller (1993); Tavares (1998); Potra (2016)
Reputação	Tavares (1998); Rossoni e Guarido Filho (2015); Voss e Mohan (2016)
Fidelidade e Lealdade	Tavares (1998); Potra (2016)
Atitude favorável	Tavares (1998); Voss e Mohan (2016)
Confiança	Bertoldi, Giachido e Stupino (2015); Shepherd, Chartrand e Fitzsimons (2015)
Tamanho da empresa, concorrência, contexto competitivo	Paharia, Avery e Keinan (2014)
Qualidade	Rossoni e Guarido Filho (2015); Potra (2016)
Legitimidade, Expectativa de múltiplos stakeholders, Percepções, Idiossincrasia ou distinção organizacional, Prestígio, Certificações, Capital social dos conselheiros, Idade da empresa	Rossoni e Guarido Filho (2015)

De forma resumida, tendo em vista a amplitude do construto, o Conhecimento da marca e a Lembrança são conceitos que refletem e são refletidos na forma como a Imagem é trabalhada pela organização e, por conseguinte, impactam diretamente em sua Reputação, bem como no planejamento e desenvolvimento de um posicionamento analítico e estratégico da empresa. A Fidelidade, assim como a Lealdade, atua no sentido de fornecer suporte ou ser um mecanismo de isolamento/defesa (POTRA, 2016) para que as empresas não se sintam em constante competição e consigam controlar, da melhor forma, as variáveis antecedentes que influenciam em seus relacionamentos.

O elemento Atitude favorável diz respeito ao comportamento dos stakeholders frente à marca, aos produtos, serviços e experiências desenvolvidos pela empresa. Por sua vez, a Confiança é como uma parte da abordagem estratégica da empresa que apoia o seu processo de decisão, em termos de valores financeiros adicionados à marca (BERTOLDI; GIACHIDO; STUPINO, 2015).

Os elementos Tamanho da Empresa, Concorrência e Contexto Competitivo, foram citados por Paharia, Avery e Keinan (2014) fazendo alusão a motivação (empresas de grande porte são capazes de motivar seus consumidores a fazerem um boicote a outras marcas), ao poder de mercado dessa empresa frente aos seus concorrentes e a como o Contexto competitivo afeta o interesse, frequência e volume de compra dos consumidores. Outro elemento exposto neste trabalho é a Qualidade, quanto a sua causa e consequência para a criação de valor da organização e, consequentemente, a formação da reputação (ROSSONI; GUARIDO FILHO, 2015).

Por último, Rossoni e Guarido Filho (2015) enumeram uma sequência de fatores que afetam o posicionamento da marca, sendo eles: Legitimidade (ou status, como avaliação social das empresas), Expectativa de múltiplos stakeholders (atendimento em conformidade às expectativas), Percepções (frente a um conjunto de princípios adotados pela organização, partindo de diferentes stakeholders), Idiossincrasia ou distinção organizacional (que remete à difer-

enciação entre as empresas concorrentes frente a alguns elementos válidos de comparação), Prestígio (atribuído a um grupo, normalmente ao conselho da empresa), Certificações (que confere status, prestígio, segurança e qualidade), Capital social dos conselheiros (quando associados a qualidade e legitimidade, trazem bons resultados à empresa) e Idade da empresa (quanto a estabilidade e confiabilidade que entregam, contribuindo para sua manutenção e longevidade).

Além desses supracitados, as teorias de brand equity e customer equity também podem ser associadas ao Posicionamento da Marca, por meio dos produtos, serviços e informações disponibilizadas pela empresa, tendo em vista a qualidade percebida, atitudes em relação aos consumidores, conhecimento, associação, imagem e legitimidade da marca (expectativa, normas, valores e significados), bem como a fidelidade e o valor gerado para a empresa e para o cliente (KELLER, 1993; AAKER, 1998; YOO; DONTU; LEE, 2000; ROSSONI; GUARIDO FILHO, 2015).

H0,4: O Posicionamento da Marca influencia positivamente o Desempenho Superior da firma.

4.3 Estruturação da Proposta de Valor (EPV)

A proposta de valor da organização deve ser estruturada para que, de fato, entregue valor para o cliente. Uma vez que as organizações compreendem seus clientes, elas podem fazer escolhas melhores em relação à estruturação da sua proposta de valor (ANDERSON; NARUS; ROSSUM, 2014; FERNÁNDEZ; PINUER, 2016).

Mas, afinal, o que é valor? O conceito de valor está proposto em quatro perspectivas que foram organizadas por Minkiewicz, Evans e Bridson (2014) a partir de uma meta-análise: (a) valor de troca, em que o valor é produzido por uma parte e consumido por outra, com avaliação baseada em percepções; (b) valor de uso, em que se começa a haver interação entre produtor e consumidor, com avaliação pela experiência adquirida; (c) valor de experiência, criado a partir das interações, experiências e associações cognitivas e sua avaliação é unicamente determinada pelo consumidor e; (d) valor de contexto, que passou

a ser considerado a partir de 2008 e é entendido como a co-criação do valor, com a interação de outros recursos e em um contexto específico. Além desses, pode-se acrescentar o (e) valor econômico, que gera receitas para a sustentabilidade das firmas ao atender demandas de mercado; (f) valor social, que promove o bem estar em comunidades e sociedade; (g) valor por stakeholders eleitos, com ênfase de atenção primária da organização por um período de tempo.

Dessa forma, alguns pesquisadores (HEINONEN *et al.*; 2010; VOIMA; HEINONEN; STRANDVIK, 2010; GRÖNROOS; RAVALD, 2011; HELKKULA *et al.*; 2012), apontam que o consumidor, além da determinação do valor, também é o responsável pela criação de valor da marca. O valor no uso do produto ou serviço, ou seja, na proposta de valor, emerge em função das experiências do consumidor (HEINONEN *et al.*; 2010; VOIMA; HEINONEN; STRANDVIK, 2010; GRÖNROOS; RAVALD, 2011; HELKKULA *et al.*; 2012; STRANDVIK *et al.*; 2012).

Nessa perspectiva, o valor para cada consumidor é criado no momento do uso dos recursos. O processo é visto como interativo, e como integrador de recursos (VARGO; LUSCH; 2008). Os consumidores operam com recursos disponibilizados por fornecedores, atores de marketing ou por eles próprios para aumentar seu bem-estar (VARGO; LUSCH, 2008) e passam a ser vistos como uma representação da compensação (trade-off) dos componentes relevantes que lhes são dados (FERNÁNDEZ; PINUER, 2016).

Sabendo que o valor da marca de uma empresa influencia no modo como os clientes a veem e consequentemente em como pode influenciar o desempenho organizacional por meio das atitudes positivas desses (FERNÁNDEZ; PINUER, 2016), a empresa deve reconhecer esse processo e criar mecanismos para estruturá-lo de forma adequada.

A partir da revisão de literatura, identificou-se os principais elementos que compõem esse construto, organizados por ordem de citação (Figura 5).

O elemento Valor foi compreendido, a partir dos autores supracitados, como um valor atribuído à marca pelo cliente, pela organização e demais stakeholders; como o valor do próprio consumidor à empresa, ou mesmo como valor de troca (análise de custo e benefício), de uso (percepção pessoal de vantagem), de contexto (integração de recursos), de experiência

Figura 5 Estruturação da Proposta de Valor

Elementos	Autores
Valor	Minkiewicz, Evans e Bridson (2014); Bertoldi, Giachino e Stupino (2015); Fernández e Pinuer (2016); Debnath, Khan e Chakrabarti (2016); Potra (2016)
Co-criação de valor	Vargo & Lusch (2008), Minkiewicz, Evans e Bridson (2014); Potra (2016)
Co-produção, Engajamento, Personalização e Experiência	Minkiewicz, Evans e Bridson (2014); Potra (2016)
Cultura	Debnath, Khan e Chakrabarti (2016)
Comportamento ético, Lealdade e Satisfação e, Relacionamento a longo prazo	Fernández e Pinuer (2016)
Customer Equity	Potra (2016)
valor econômico; valor social; valor por stakeholder eleito	Os autores (2018)

e de cultura. Já o elemento Co-criação de valor é visto por três perspectivas (MINKIEWICZ; EVANS; BRIDSON, 2014), que também foram consideradas elementos para o modelo de Gestão Contemporânea de Marketing: co-produção (com a participação direta do consumidor no processo de criação ou aperfeiçoamento de produtos), engajamento (sob o aspecto cognitivo, emocional e comportamental do consumidor) e personalização (o ato de personalizar e customizar). Todos esses elementos interferem na experiência adquirida pelo público-alvo.

A cultura, cujo conceito é comumente conhecido como a soma de valores, crenças e costumes, foi mencionada e trabalhada por Debnath, Khan e Chakrabarti (2016) como um fator influenciador das percepções, valores e ações de qualquer consumidor. Joseph e Francis (2015) entendem que a cultura organizacional é a própria orientação para o mercado, influenciando os componentes comportamentais da empresa, tais como orientação para o consumidor e para o concorrente, bem como sua coordenação interfuncional.

Fernández e Pinuer (2016) elencaram outros elementos recentemente e que foram considerados para o desenvolvimento do modelo teórico deste artigo: Comportamento ético (por parte da organização, a partir de normas e valores da sociedade e empresa), Lealdade e Satisfação (como fatores influenciados pela confiança do consumidor, também trabalhos em outro construto do presente artigo) e Relacionamento

a longo prazo (desenvolvimento e manutenção do relacionamento).

Por fim, Potra (2016) faz menção ao termo customer equity (em português, valor do cliente), em que devem ser analisadas algumas variáveis para o entendimento do cliente e consequentemente o conhecimento do mercado de atuação: afetividade do consumidor, seu comportamento de compra e recompra e o processo de indiferença aos concorrentes frente a uma determinada marca, produto, serviço ou experiência.

H0,5: A Estruturação da Proposta de Valor influencia positivamente o Desempenho Superior da firma.

4.4 Articulação da Comercialização (AC)

O desenvolvimento de novas tecnologias permitiu também o desenvolvimento de novos formatos de comercialização, que trazem uma nova possibilidade para as organizações aumentarem seu alcance e, consequentemente, melhorarem sua vantagem competitiva.

O e-commerce é um exemplo de um formato recente de comercialização de produtos, utilizado tanto por companhias pequenas, quanto por multinacionais. Com o passar dos anos, o e-commerce se tornou cada vez mais exigente em termos de inovação, modelos de negócios e também em relação às expectativas dos consumidores, que esperam serviços

diferenciados como informações sobre o status do produto em tempo real, rapidez e opções de entrega flexíveis. Uma supply chain integrada e eficiente torna-se, portanto, indispensável para as organizações (KAWA; ZDRENKA, 2016).

Alguns passos além do e-commerce está o omni channel, que representa a integração de canais online e offline. A experiência do consumidor se dá através de diversos canais disponíveis de compras, e as organizações precisam acompanhar essa necessidade (BELL; GALLINO; MORENO, 2015). A fragmentação das mídias cresce de maneira impressionante e a influência das mídias sociais na construção da imagem da marca e, portanto, da imagem da organização, torna-se cada vez mais importante (MUNIZ; O'GUINN, 2001), além de influenciar no processo de confiança do consumidor (ROHDEN; MATOS; CURTH, 2016).

Varejistas de todos os tipos e em todas as localizações buscam cada vez mais a interação com os consumidores por meio de múltiplos canais (MELERO; SESE; VERHOEF, 2016). E é válida, para a firma, o reconhecimento acerca das atitudes e percepções dos consumidores sobre os atributos de cada canal utilizar, além da influência das atividades de marketing, a experiência proporcionada pelos canais de comunicação, os efeitos sociais e, em como a heterogeneidade do consumidor diferencia frente as diferentes ações (MELERO; SESE; VERHOEF, 2016).

A revisão de literatura apontou os seguintes elementos para esse construto, organizados por ordem de citação (Figura 6).

A Lealdade tem se apresentado, até então, como um elemento coringa para todos os construtos do modelo, exceto para IM. Aqui, a lealdade é vista sob o aspecto da construção e manutenção das relações com os consumidores, funcionários e fornecedores envolvidos em todo os processos de comercialização. Medido, por vezes, pelo nível de Retenção de consumidores e Integração dos envolvidos em todos os processos de comercialização (POTRA, 2016). Isso é possível frente aos elementos Foco e Entendimento do consumidor, no qual a empresa passa a centrar-se na perspectiva e abordagem do consumidor e em como encorajar o desenvolvimento de canais sinérgicos frente ao mercado competitivo (BECK; RYGI, 2015).

Multi-channel, Cross-channel e Omni-channel são conceitos distintos e que, nesta ordem apresentada, indicam uma evolução nos canais de comercialização. Todos correspondem à quando a empresa possui mais de um canal em funcionamento, a distinção está em: o primeiro não possui integração entre eles; o segundo possui integração parcial entre eles; e o terceiro possui total integração entre os canais oferecidos pela empresa.

Cao e Li (2015) mencionam, além dos canais e confiança, a Centralização na empresa, com foco na economia de escala e consequente aumento da lucratividade como um elemento influenciador da articulação da comercialização entre empresa e seus stakeholders. Por sua vez, Melero, Sese e Verhoef (2015) estudaram a influência da Experiência, Personalização e Relacionamento, que em muito se assemelha com o processo de co-criação e são fatores

Figura 6 Articulação da Comercialização

Elementos	Autores
Lealdade, Retenção, Integração	Fulgoni (2014); Beck e Rygi (2015); Cao e Li (2015); Melero, Sese e Verhoef (2016); Potra (2016)
Foco e entendimento do consumidor	Fulgoni, 2014; Beck e Rygi (2015); Cao e Li (2015); Verhoef, Kannan e Inman (2015)
Omni-channel	Beck e Rygi (2015); Cao e Li (2015); Verhoef, Kannan e Inman (2015); Melero, Sese e Verhoef (2016)
Centralização na empresa, Confiança, Multi-channel, Cross-channel	Cao e Li (2015)
Experiência, Personalização e Relacionamento	Melero, Sese e Verhoef (2016)
Mídias Sociais	Muniz e O'guinn (2001), Cao <i>et al.</i> (2018).

influenciadores quando se trabalha com Omni-channel, com aumento do desempenho organizacional, otimização dos canais de distribuição e a possibilidade de personalização da experiência por meio da interação possibilitada por essa modalidade de canal. Por fim, Muniz e O’guinn (2001) citam como elemento as Mídias Sociais, que podem influenciar na confiança do consumidor, elemento presente no Posicionamento da Marca, frente a marca escolhida. Já Cao *et al.* (2018), concluem que o uso das mídias sociais deve ser utilizado como recurso para manter a competitividade do negócio frente ao mercado. Além dos elementos supracitados, podem ser considerados, também, as alianças estratégicas e a abertura para novos mercados ou mesmo ampliação do alvo ou segmento da empresa.

H0,6: A Articulação da Comercialização influencia positivamente o Desempenho Superior da firma.

4.5 Relação com o Mercado (RM)

Os grandes avanços nas áreas relacionadas à tecnologia, principalmente no que diz respeito à internet, transformaram a maneira com que as empresas interagem umas com as outras (marketing business-to-business ou B2B) e com os clientes (marketing business-to-consumer ou B2C). Dessa forma, faz-se necessária uma abordagem multidisciplinar com o objetivo de entender o real impacto da tecnologia na sociedade como um todo, especialmente nas organizações e nas relações desenvolvidas por elas (PARASURAMAN; ZINKHAN, 2002).

A confiança é um fator importante nas relações com o mercado, tanto na perspectiva B2C – onde

clientes mais informados e mais conectados vão fiscalizar produtos, serviços e empresas – quanto na B2B – onde parceiros de negócios buscam relações duradouras e efetivas para ambas as partes (MORGAN; HUNT, 1994; MARTIN, 2013). Sua definição está na crença do consumidor no fornecedor/ produtor de que ele agirá de maneira honesta, fator previsível e antecedente da confiança de que este irá cumprir com suas obrigações (ROHDEN; MATOS; CURTH, 2016). Igualmente, mostra-se como um construto multidimensional, formado pelas dimensões cognitiva, afetiva e comportamental (HAHN *et al.*, 2016).

Eventuais falhas nos serviços prestados são compreendidas, pelos consumidores, como uma violação da confiança, que em alguns casos podem ser recuperadas por meio de um pedido de desculpas, negação de que a empresa tenha errado, compensação financeira, promessa de melhoria, acreditação fornecida por um terceiro, reconhecimento do erro, reformulação da regulamentação ou declaração de incerteza do erro cometido (BASSO; SANTOS, 2016). Em todo caso, uma falha na recuperação da confiança é fatal para a empresa.

Conhecer bem o seu mercado de atuação, com o objetivo de desvendar os novos comportamentos instituídos e melhorar a relação com os stakeholders pode constituir grande fonte de vantagem competitiva (DAMÁZIO; MESQUITA, 2016). A interação entre empresa/ marca/ cliente/ parceiros como resultado de uma sólida estratégia de relacionamento, incluindo o ambiente digital, é uma parte importante da atividade de gestão de marketing na atualidade.

Os resultados da pesquisa indicaram a presença destes elementos na formação do construto Relacionamento com o Mercado, organizado por ordem de citação (Figura 7).

Figura 7 Relacionamento com o Mercado

Elementos	Autores
Confiança	Rempel, Holmes e Zanna (1985); Basso e Santos (2014); Hahn <i>et al.</i> (2016)
Desvios simples e duplo, Satisfação, Experiência, Reputação, Competência, Benevolência e Integridade	Basso e Santos (2014)
Risco e Vulnerabilidade nos relacionamentos, Privacidade, Usabilidade e Previsibilidade	Rempel, Holmes e Zanna (1985)

A Confiança é apresentada como uma forma de perceber a oferta de garantia quanto ao desempenho do produto, serviço ou experiência oferecida pela empresa, ou até mesmo do relacionamento que foi ou está sendo construído (BASSO; SANTOS, 2014).

A existência de aspectos como desvios simples e duplos, quando a empresa falha uma ou mais vezes e, falha ao tentar corrigir o erro, respectivamente, foi evidenciado como um elemento negativo para a construção do relacionamento com o mercado. A Satisfação do consumidor, Experiência oferecida, Reputação construída, Competência (capacidades e habilidades), Benevolência (demonstração, por parte da empresa, de preocupação com o próximo) e Integridade (percepção de que o consumidor é um ser dotado de um conjunto de princípios que devem ser respeitados) são elementos característicos desse construto.

Rempel, Holmes e Zanna (1985) mencionaram que o Risco e a Vulnerabilidade nos relacionamentos são também considerados elementos negativos para esse construto, e a organização pode ser capaz de minimizá-los por meio da redução de incertezas e o estabelecimento de estratégias de curto, médio e longo prazo. Por sua vez, a Privacidade e Usabilidade são elementos que influenciam a confiança do consumidor e a intenção de compra. A Previsibilidade auxilia na redução de riscos e incertezas, aumentando a sensação de confiança (REMPEL; HOLMES; ZANNA, 1985).

H0,7: O Relacionamento com o Mercado influencia positivamente o Desempenho Superior da firma.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A conceptualização do modelo proposto neste artigo faz parte de um projeto de validação com foco na gestão de marketing das organizações. A validação em si está afeita à abordagem funcionalista para a ciência social, que propõe que o mundo social seja composto de artefatos e relacionamentos relativamente concretos, os quais podem ser identificados, estudados e medidos por meio das abordagens

derivadas das ciências naturais e dos procedimentos ditos científicos.

Validar um modelo é checar a aderência desse ao mundo real sob as mesmas condições. De fato, não há como validar um modelo na prática, mas sim aumentar sua confiança com que representa a realidade. Existem duas formas de se proceder à validação de um modelo: uma validação subjetiva, proveniente da análise de especialistas; e uma validação estatística, proveniente de estudos quantitativos. Nesse caso específico, o modelo já possui uma validação subjetiva, advinda dos painéis de especialistas em marketing e, a partir desses resultados, pretende-se seguir para a validação estatística.

Como pesquisa futura, a primeira possibilidade é concentrar sua investigação no setor privado, considerando-se que esse setor trabalha estratégias de mercado de uma forma mais intensa, uma vez que precisa captar recursos para sua sustentabilidade, diferentemente do setor público. Para escolha do setor de atuação, serão considerados os seguintes requisitos: destaque em crescimento econômico nos últimos anos; setor mais recorrente na empresa financiadora do projeto de pesquisa; mercados oligopolizados com concorrência imperfeita, tendo em vista sua capacidade de se manter no mercado mesmo em períodos de crise, segundo afirmam Pereira e Bánkuti (2016). Recomenda-se que o modelo seja aplicado em setores, já que o desempenho superior da firma pode variar de acordo com o perfil das empresas (ABBADÉ, 2012).

Como resultados, pretende-se, com o modelo, identificar os perfis de cada empresa, em diferentes segmentos de atuação, por meio da mensuração da sua atuação em cada um dos construtos do modelo, e a relação existente entre a forma de atuar na gestão de mercados e o seu desempenho. A partir desse resultado, será possível inferir a posição da organização, frente ao seu concorrente, e identificar a área de relevância que tem sido negligenciada por essa, por meio do gráfico de radar, por exemplo. Pensando nisso, a organização conseguirá atuar especificamente no problema identificado, otimizando o desempenho superior.

■ REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Brand Equity: gerenciando o valor da marca**. São Paulo: Negócio, 1998.
- ABBADE, E. B.; ZANINI, R. R.; SOUZA, A. M. Orientação para Aprendizagem, Orientação para Mercado e Desempenho Organizacional: Evidências Empíricas. Learning Orientation, **Market Orientation and Organizational Performance: Empirical Evidences**, v. 16, p. 118-136, 2012.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A.; ROSSUM, W. **Customer Value Propositions in Business Markets**. Business Harvard Review, 2014. Disponível em: <https://hbr.org/2006/03/customer-value-propositions-in-business-markets>.
- ANISIMOVA, T.; MAVONDO, F. T. The performance implications of company-salesperson corporate brand misalignment. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 6, p. 771-795, 2010.
- AZEVEDO, A. W.; SANTANA, J. A. Inteligência competitiva no cenário da web 2.0: um estudo do monitoramento da informação no contexto organizacional. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 2, p. 105-114, 2014.
- BASSO, K.; SANTOS, C. P. Violação e recuperação da confiança do cliente após o duplo desvio. **REGE**, v. 21, n. 1, p. 121-138, 2016.
- BECK, N.; RYGL, D. Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 27, p. 170-178, 2015.
- BELL, D.; GALLINO, G.; MORENO, A. Showrooms and Information Provision in Omni-channel Retail. **Production & Operations Management**, v. 24, n. 3, p. 360-362, 2015.
- BERTOLDI, B.; GIACHINO, C.; STUPINO, M. Innovative approaches to brand value and consumer perception: the eataly case. **Journal of consumer behavior**, v. 14, n. 4, p. 353-367, 2015.
- BLANCK, M.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência estratégica antecipativa coletiva e crowdfunding: aplicação do método L.E.SCanning em empresa social de economia peer-to-peer. **Revista Administração**, v. 49, n. 1, p. 188-204, 2014.
- BRONNENBERG, B. J.; MAHAJAN, V.; VANHONACKER, W. R. The emergence of market structure in new repeat-purchase categories: The interplay of market share and retailer distribution. **Journal of Marketing Research**, v. 37, p. 16-31, 2000.
- BRUGGEN, G. H.; WIERENGA, B. Broadening the perspective on marketing decision models. **International Journal in Research Marketing**, v. 17, p. 159-168, 2000.
- BUZZERIO, F. G.; MARCONDES, R. C. A inteligência competitiva na perspectiva de ser uma fonte de vantagem competitiva e suas contribuições estratégicas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 235-249, 2014.
- CAO, L.; LI, L. The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers' Sales Growth. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 198-206, 2015.
- CAO, Y.; AJJAN, H.; HONG, P.; LE, T. Using social media for competitive business outcomes: an empirical study of companies in China. **Journal of Advances in Management Research**, v. 15, n. 2, p. 211-235, 2018.
- DAL PIZZOL, L.; TODESCO, J. L.; TODESCO, B. P. R. Como a web de dado pode apoiar o processo de inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, p. 87-102, 2016.

- DAMÁZIO, L. F. **Fatores Críticos de sucesso da estratégia para desempenho superior em hospitais privados**, 2011. Tese (Doutorado em Administração). Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais. Brasil. 201 f.
- DAMÁZIO, L. F.; MESQUITA, F. Novos desafios da gestão de mercados: você está preparado?. **DOM**, p. 8-17, 2016.
- DANCIU, V. The future of marketing: an appropriate response to the environment changes. **Theoretical and Applied Economics**, v. 18, n. 5, p. 33-52, 2013.
- DE CHERNATONY, L. Would a brand smell any sweeter by a corporate name?. **Corporate reputation review**, v. 5, n. 2-3, p. 114-132, 2002.
- DEBNATH, A. M.; KHAN, M. N.; CHAKRABARTI, S. An Exploratory study on 'cultural values' and 'brand values' for luxury accessory brands in the Indian Market. **Amity Business Review**, v. 17, n. 2, p. 1-9, 2016.
- DIAS, D. T. A.; TONI, D. Fatores impactantes no desempenho organizacional: proposição de um modelo conceitual. **Revista Gestão Organizacional**, 2017.
- FERNANDEZ, M. J.; LANA, R. A. Inteligência Competitiva: uma nova ferramenta para o empreendedorismo. **RACE**, v. 7, n. 2, p. 149-166, 2008.
- FERNÁNDEZ, L. M. V.; PINUER, F. J. V. Influence of customer value orientation, brand value, and business ethics level on organizational performance. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 5-23, 2016.
- FULGONI, G. M. Omni-channel retail insights and the consumer's path-to-purchase. **Journal of Advertising Research**, v. 54, n. 4, p. 377-380, 2014.
- GIACOMELLO, C. P.; MILAN, G. S.; SLONGO, L. A. Impactos da inteligência estratégica: um modelo teórico proposto. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 13, n. 1, p. 60-79, 2013.
- GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.
- HAHN, I. S.; SCHERER, F. L.; BASSO, K.; SANTOS, M. B. A Confiança do Consumidor e a Resposta Emocional à Propaganda em Mídias Sociais e sua Influência na Avaliação das Marcas. **Brazilian Business Review**, v. 13, n. 4, p. 51-74, 2016.
- HANSSSENS, D. M.; OUYANG, M. Modeling marketing hysteresis. **Working Paper**, University of California, Los Angeles, CA, 2000.
- HATCH, M. J.; SCHULTZ, M. Are the strategic stars aligned for your corporate brand?. **Harvard business review**, v. 79, n. 2, p. 128-134, 2001.
- HEINONEN, K.; STRANDVIK, T.; MICKELSSON, K. J.; EDVARDSSON, B.; SUNDSTRÖM, E.; ANDERSSON, P. A customer-dominant logic of service. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 4, p. 531-548, 2010.
- HELKKULA, A.; KELLEHER, C.; PIHLSTRÖM, M. Characterizing value as an experience: implications for service researchers and managers. **Journal of Service Research**, v. 15, n. 1, p. 59-75, 2012.
- IRIGARAY, H. A. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2015.
- JOSEPH, O. O.; FRANCIS, K. The Influence of Organizational Culture and Market Orientation on Performance of Microfinance Institutions in Kenya. **International Journal of Business and Management**, v. 10, p. 204-211, 2015.
- KAWA, A.; ZDRENKA, W. Conception of integrator in cross-border e-commerce. **Scientific Journal of Logistics**, v. 12, n. 1, p. 63-73, 2016.
- KELLER, K. L. Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 1, p. 1-22, 1993.

- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of marketing**, v. 54, p. 1-18, 1990.
- KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A. Measure of Market Orientation. **Journal of Marketing**, v. 30, p. 467-477, 1993.
- KONDRATIEFF, N. D. The long waves in economic life. **The review of Economic Statistics**, v. 17, n. 6, p. 105-115, 1935.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston: Harvard University Press, 1967.
- LEEFLANG, P. S. H.; VERHOEF, P. C.; DAHLSTROM, P.; FREUNDT, T. Challenges and solutions for marketing in a digital era. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 112, 2014.
- LEEFLANG, P. S. H.; WITTINK, D. R. Building models for marketing decisions: past, present and future. **International Journal in Research Marketing**, v. 17, p. 105-126, 2000.
- LOURO, A. C.; BRANDÃO, M. M.; JAKLIC, J.; SARCINELLI, A. How can Customer Analytics Capabilities Influence Organizational Performance? A moderated mediation analysis. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 4, p. 369-382, 2019.
- MARTIN, C. **The third screen: marketing to your customers in a world gone mobile**. Nicholas Brealey Publishing, 2011.
- MARTRE, H. **Intelligence économique et stratégie des entreprises**. Commissariat Général du Plan, 1994.
- MELERO, I.; SESE, F. J.; VERHOEF, P. C. Recasting the customer experience in today's omni-channel environment. **Universia Business review**, v. 13, n. 1, p. 18-37, 2016.
- MINKIEWICZ, J.; EVANS, J.; BRIDSON, K. How do consumers co-create their experiences? An exploration in the heritage sector. **Journal of Marketing Management**, v. 30, n. 1-2, p. 30-59, 2014.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.
- MUNIZ J.R.; O'GUINN, T. C. Brand community. **Journal of consumer research**, v. 27, n. 4, p. 412-432, 2001.
- M'ZUNGU, S.; MERRILEES, B.; MILLER, D. Strategic hybrid orientation between market orientation and brand orientation: guiding principles. **Journal of Strategic Marketing**, v. 25, n. 4, p. 275-288, 2015.
- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, p. 20-35, 1990.
- OLIVEIRA, P. H.; GONÇALVES, C. A.; PAULA, E. A. M. Visão Baseada em Recursos da Empresa, Inteligência Competitiva e Balanced Scorecard: em busca da vantagem competitiva sustentável. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 28, p. 60-82, 2010.
- PAHARIA, N.; AVERY, J.; KEINAN, A. Positioning brands against large competitors to increase sales. **Journal of Marketing Research**, v. 51, p. 647-656, 2014.
- PARASURAMAN, A.; ZINKHAN, G. M. Marketing to and serving customers through the Internet: An overview and research agenda. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 30, n. 4, p. 286-295, 2002.
- POTRA, S. Developing Consumer Value Co-Creation Strategies for the Online Environment. **Proceedings of the European Conference on Manag., Leadership & Governance**, 2016.
- PRUDEN, H. O. The Konratieff wave. **Journal of Marketing**, p. 63-70, 1978.

- RATKIN, S.; CALANTONE, R.; WANG, J. F. Managing market intelligence: the comparative role of absorptive capacity and market orientation. **Journal of business review**, v. 69, p. 5569-5577, 2016.
- REMPEL, J. K.; HOLMES, J. G.; ZANNA, M. P. Trust in close relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 49, p. 95-112, 1985.
- RIES, A.; TROUT, J. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. Pearson: São Paulo, 2002.
- ROBBINS, S. P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- ROHDEN, S. F.; MATOS, C. A.; CURTH, M. Intenções de recompra e confiança no consumidor online. **Revista de Ciências Administrativas**, v. 18, n. 45, p. 9-45, 2016.
- ROSSI, C. A. V.; LUCE, F. B.; MAZZON, J. A.; SLOGO, L. A. Solução Clássica para um Problema Contemporâneo: a Relevância da Satisfação de Clientes para Segmentar Mercados na Telefonia Brasileira Pós-Privatizações. **Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração – EnAnpad**. Rio de Janeiro, 2004.
- ROSSONI, L.; GUARIDO FILHO, E. R. O que faz um nome? Status, conselho de administração e características organizacionais como antecedentes da reputação corporativa. **Revista Administração**, v. 50, n. 3, p. 292-309, 2015.
- SALUM, F.; ALVES, P. V. S. **The Next Cycle of Capitalism**. INSEAD The Business School for the World, 2017. Disponível em: <http://knowledge.insead.edu/strategy/the-next-cycle-of-capitalism-5226>
- SANTARÉM, V.; VITORIANO, M. C. C. Gestão da informação, fluxos informacionais e memória organizacional como elementos da inteligência competitiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 158-170, 2016.
- SANTOS, V. C. B.; SANTOS, C. A.; BELLUZZO, R. C. B. A competência em Informação em articulação com a inteligência competitiva no apoio ao alinhamento estratégico das informações nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 45-60, 2016.
- SHEPHERD, S.; CHARTRAND, T. L.; FITZSIMONS, G. When brands reflect our ideal world: the values and brand preferences of consumers who support versus reject society's dominant ideology. **Journal of Consumer Research**, v. 42, n. 1, p. 76-92, 2015.
- SILVA, E.; BASSETTO, C. L.; OTTONICAR, S. L. C.; YAFUSHI, C. A. P. O processo de inteligência competitiva e sua relação com indicadores de inovação e competência em informação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, p. 240-252, 2016.
- STRANDVIK, T.; HOLMLUND, M.; EDVARDSSON, B. Customer needing: a challenge for the seller offering. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 2, p. 132-141, 2012.
- TARAPANOFF, K. Inteligência social e inteligência competitiva. **Organizações em contexto**, v. 3, n. 5, p. 207-222, 2007.
- TAVARES, M. C. **A força das marcas: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo, Harbra, 1998.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. **Journal of the Academy of marketing Science**, v. 36, n. 1, p. 1-10, 2008.
- VERHOEF, P. C.; KANNAN, P. K.; INMAN, J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.
- VIDIGAL, F. Inteligência competitiva no mercado de Business process outsourcing (BPO): Estudos de métodos aplicados. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 2, p. 26-50, 2015.

VIDIGAL, F.; ZIVIANI, F. Gestão Estratégica da informação e competitividade: análise da estrutura e funcionamento de inteligência em uma instituição de educação superior privada. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 6, n. 3, p. 188-215, 2016.

VIEIRA, V. A. Antecedents and consequences of market orientation: a brazilian meta-analysis and an international mega-analysis. **Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 1, p. 40-58, 2010.

VOIMA, P.; HEINONEN, K.; STRANDVIK, T. **Exploring customer value formation: a customer dominant logic perspective**. Working Paper, Hanken School of Economics, Helsinki, 2010. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/c832/61e89fedfa-31719aaeed1dc064462c3c684f.pdf>

VOSS, K. E.; MOHAN, M. Corporate brand effects in brand alliances. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 4177-4184, 2016.

WANG, H. A new approach to network analysis for brand positioning. **International Journal of Market Research**, v. 57, n. 5, p. 727-742, 2015.

YOO, B.; DONTU, N.; LEE, S. An examination of selected marketing mix elements and Brand Equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 195-211, 2000.