

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
RELATÓRIO FINAL

**PRÁTICAS EM MARKETING SOB A PERSPECTIVA DO CROWDSOURCING:
UM ESTUDO MULTICASO**

MACKPESQUISA 2017

ADRIANA BEATRIZ MADEIRA 1128932
HELOISA FERNANDES ASSIS 41301722
LUCIANO AUGUSTO TOLEDO 1122083
MARCOS FERNANDO GARBER 7001

São Paulo 05 de fevereiro de 2018

PRÁTICAS EM MARKETING SOB A PERSPECTIVA DO CROWDSOURCING: UM ESTUDO MULTICASO

Resumo: *Crowdsourcing* é um termo recém-desenvolvido que se refere ao processo de coparticipação das atividades de uma empresa por meio de uma comunidade online, de forma aberta e/ou fechada. Qualquer membro desta comunidade pode completar tarefas atribuídas e ser pago ou não. Apesar de ter origem no setor de computação, as empresas começaram a usar *crowdsourcing* para uma variada gama de tarefas. Verifica-se que as empresas estão utilizando *crowdsourcing* para a consecução das tarefas relacionadas com o mercado, concentrando-se em três grandes áreas: desenvolvimento de produto, publicidade, promoção e pesquisa de marketing. Este trabalho fará uso da pesquisa qualitativa por meio do método do caso. A unidade de análise a ser utilizada será as atividades de marketing embasadas no *crowdsourcing*. Por fim o sujeito de estudo para a compreensão do fenômeno a ser estudado será a AMAZON.COM.

Palavras-chave: marketing, *crowdsourcing*, estratégia

Sumário

1. Introdução	6
2. Problema de pesquisa	7
3. Objetivo geral	7
3.1. Objetivos específicos	7
4. Procedimentos metodológicos	7
4.1. Método do Estudo Empírico	9
4.2. Estudo de Casos	10
4.3. Aspectos Críticos da Utilização do Estudo de Caso	11
4.4. As Fases do Estudo de Caso	12
4.5. Unidades de Análises	14
4.6. O Pesquisador	15
4.7. Os Entrevistados	15
4.7.1. Tipos de Dados	15
4.8. Os Instrumentos de Coleta de Dados	16
4.9. Aplicação da Entrevista Semi-Estruturada	17
4.10. Análise dos Dados Coletados	18
4.11. A Elaboração do Relatório de Caso	19
4.12. A Função do Protocolo do Estudo de Casos	19
4.13. Resumo dos procedimentos metodológicos	20
5. Arcabouço teórico	21
5.1. Contextualizando o atual cenário mercadológico	21
5.2. Aspectos gerais acerca do crowdsourcing/ economia colaborativa	22
5.3. As críticas	24
5.4. As mudanças provocadas pela economia colaborativa	25
5.5. Verdeando pelo crowdsourcing	26
5.6. Marketing	27
5.6.1. O escopo do marketing	31
5.6.2. A operacionalidade do conceito e a dimensão filosófica da orientação para mercado .	35
5.6.3. Estratégia sob a ótica de marketing	40
5.6.4. Análise crítica acerca do planejamento estratégico de marketing	48
5.7. Marketing da teoria à prática gerencial em crowdsourcing	50
5.7.1. O uso de crowdsourcing em pesquisa de mercado	51
5.7.2. O uso de crowdsourcing no desenvolvimento de bens e serviços	52
5.7.3. O uso de crowdsourcing em publicidade e promoção	52
5.7.4. Crowdsourcing atuando como Praça e estudo de Praça	53

5.8. O novo paradigma	53
6. Resultado da pesquisa	55
Caso 1 – COCA COLA	55
Caso 2 – PEPSICO	55
Case 3 – NETFLIX	56
Case 4 – AMAZON	58
7. Considerações finais	59
7.1. Recomendações	60
7.2. Limitações	60
Bibliografia	60

Figura 1 Dimensões do Marketing	36
Figura 2 Planejamento estratégico em três níveis	41
Figura 3 Características do planejamento estratégico	44

1. Introdução

A Internet viabilizou o surgimento de resolução de questões comuns a um grupo de indivíduos, também conhecido como *crowdsourcing*, uma opção viável para resolver tarefas complexas, no âmbito empresarial inclusive. No entanto, a abertura de *crowdsourcing* apresenta um desafio no que se refere às soluções obtidas, já que podem ser sabotadas, roubadas e manuseadas a um baixo custo por diversos *players* de mercado (AFFELDT, 2012; ESKENAZI *et al.*, 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010). Em particular, a abertura de *crowdsourcing* oferece aos indivíduos a oportunidade de apresentar um comportamento antissocial, como ações inclinadas ao plágio, sabotagem, e manipulação de soluções coletivamente. Embora as técnicas para garantir operações de *crowdsourcing* de forma aceitáveis têm se expandido de forma constante, não há ainda uma solução definitiva de proteção para todos os possíveis ataques e dilemas vindouros. Neste contexto aflora a perspectiva de *crowdsourcing* marketing (AFFELDT, 2012; BRABHAM, 2013; GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014; OISHI *et al.*, 2014). *Crowdsourcing* em marketing representa uma forma para facilitar trocas por intermédio várias atividades, como: pesquisa de mercado, comunicação, desenvolvimento de novos produtos e testes, desenvolvimento de ideias inovadoras e outros, no ambiente virtual. Entretanto, as empresas devem estar cientes de possíveis limitações e questões éticas relacionadas à *crowdsourcing* também.

Vislumbram-se algumas áreas promissoras para a aplicação do *crowdsourcing* em atividades de marketing: desenvolvimento de produtos, promoção, publicidade e inteligência de marketing. No desenvolvimento do produto as empresas podem fazer uso do *crowdsourcing* como instrumento de coleta de dados que possam servir de subsídio para o desenvolvimento de aperfeiçoamentos para usuários existentes ou potenciais. Em outros casos, as empresas, em contato constante com especialistas por meio do *crowdsourcing*, podem identificar problemas e os resolver com maior agilidade. No que tange as atividades de promoção e publicidade, o *crowdsourcing* tende a facilitar tarefas como criar design, criar *flyer*, criar *banner*, etc. Sob a perspectiva do marketing, o *crowdsourcing* dá oportunidade de ir ao encontro a grandes grupos de potenciais consumidores *crowdsourcing* (AFFELDT, 2012; ESKENAZI *et al.*, 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010; OISHI *et al.*, 2014). Claro, elementos motivacionais ou estratégias de *gamification* são necessários para manter os participantes em interesse e envolvidos no processo. Ainda, as empresas podem, por meio do *crowdsourcing*, impulsionar a promoção de suas marcas para voluntários entusiastas da marca, terceirizar criação de conteúdo para os

segmentos alvo, além de coletar ideias inovativas e soluções para as necessidades do mercado (BAINES; FILL; PAGE, 2013). Na área de atuação da inteligência de marketing percebe-se que o *crowdsourcing* possibilita abastecer com dados e gerar conhecimento para área de Inteligência de marketing, principalmente na sua resultante: a tomada de decisão com base na opinião do mercado (AFFELDT, 2012; BRABHAM, 2013; ESKENAZI *et al.*, 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010; OISHI *et al.*, 2014). Exemplo é a *Lean Survey, startup* que mescla *crowdsourcing* e tecnologia *mobile* para realizar pesquisas de opinião. Lançada no início de 2015, em pouco tempo vem tendo crescimento raramente visto em empresas de tecnologia. Já possui clientes pagantes e vem conquistando investimentos para aperfeiçoar seu produto na sua função primária de coleta de dados do mercado.

Assim, é oportuno um estudo acadêmico que depure as atividades estratégicas e operacionais de marketing na esfera do *crowdsourcing*. Não obstante, este estudo fará uso de unidade de análise representada nas atividades de marketing e *crowdsourcing* da empresa amazon.com.

2. Problema de pesquisa

Como se dá o uso do *crowdsourcing* em uma empresa varejista on-line que vende mais de 22 milhões de produtos diferentes para 178 países?

3. Objetivo geral

Estudar o *crowdsourcing* em uma empresa varejista on-line.

3.1. Objetivos específicos

- Contextualizar o atual cenário mercadológico;
- Estudar aspectos gerais acerca do *crowdsourcing*;
- Estudar o Marketing da teoria à prática gerencial em *crowdsourcing*;
- Investigar o *crowdsourcing* no contexto de algumas empresas.

4. Procedimentos metodológicos

O objetivo geral do método de pesquisa é encontrar respostas ou soluções aos problemas por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados. O papel da metodologia da pesquisa, entretanto, é guiar o processo da pesquisa por meios de um sistema dos procedimentos (DEMO, 1995; DIÓGENES, 2005; RAMPAZZO, 2005).

Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível estudar uma determinada realidade. Caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo. Dentro do método científico

pode-se optar por abordagens quantitativas ou qualitativas, embora haja autores que discordem desta dicotomia. A abordagem quantitativa descritiva e inferenciais quando necessária preocupa-se com quantificação de dados, utilizando para isto recursos e técnicas estatísticas. A abordagem qualitativa tem sido freqüentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão da vida humana em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais (DEMO, 1995; DIÓGENES, 2005; RAMPAZZO, 2005).

O capítulo da metodologia deve evidenciar como será executada a pesquisa e o desenho do método que se pretende adotar: será do tipo quantitativo, qualitativo, descritivo, explicativo ou exploratório? Será um levantamento, um estudo de caso, uma pesquisa experimental, etc.?

A metodologia de estudo e a escolha do método utilizada neste trabalho fez uso de um método exploratório e qualitativo em função da sua característica básica: desenvolver familiaridade com o fenômeno estudado, explicitando-o e tendo um planejamento flexível. O modelo de pesquisa exploratório se utiliza principalmente de técnicas de pesquisas qualitativas baseadas em observações e entrevistas. Isso se deve ao fato de que estas formas de pesquisar permitem explorar um problema de forma mais complexa. Esta modalidade de pesquisa se baseia em pequenos números de casos e emprega intensivamente o uso de entrevistas ou análises em profundidade de documentos históricos. Apesar de cobrir poucos casos, estas técnicas possibilitam a apuração de gamas de informações dos seus estudos. Resultando em análises focadas e em detalhes dos eventos ou objetos analisados (DEMO, 1995; DIÓGENES, 2005; RAMPAZZO, 2005).

Nos métodos de pesquisa qualitativos existem diversos tipos e estratégias de coleta, análise e confecção de relatórios de resultados que se adaptam para a resolução de problemas de pesquisa nas ciências humanas e sociais. O autor cita algumas modalidades inerentes nas pesquisas humanas e sociais, destaca-se: Etnografia, *Grounded Theory* ou teoria fundamentada e o Método de Estudo de Caso (DEMO, 1995; DIÓGENES, 2005; RAMPAZZO, 2005).

Para a consecução do objetivo deste trabalho foi escolhida a utilização do método do estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo. O estudo de caso como estratégia de pesquisa que possui na sua essência esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, assim como o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implantadas e com quais resultados obtidos dentro de uma situação específica. Assim, o presente estudo tem um caráter descritivo exploratório que traça uma sequência de eventos ao longo de um determinado período de tempo, descrevendo uma subcultura, ou melhor, um determinado fenômeno dentro de uma realidade singular (DEMO, 1995;

DIÓGENES, 2005; RAMPAZZO, 2005; YIN, 1998).

Na linha das pesquisas desenvolvidas pelas ciências sociais, a utilização de métodos qualitativos para a investigação de fenômenos é tão, ou mais, importante que a utilização exclusiva de métodos quantitativos. No caso do método do estudo de caso, seu uso é de grande valia mesmo não proporcionando as generalizações as quais os métodos quantitativos permitem, quando realizados de forma adequada. Os métodos qualitativos permitem aos pesquisadores identificar hipóteses a serem verificadas por futuros pesquisadores, além de fazer uso das qualidades subjetivas dos pesquisadores quanto a observação de fenômenos investigados (DEMO, 1995; DIÓGENES, 2005; RAMPAZZO, 2005).

4.1. Método do Estudo Empírico

O método do estudo de caso é um dos mecanismos qualitativos comumente utilizados na busca de informações sobre determinado fenômeno. O método do estudo de caso pode ser utilizado como um artefato educacional com o propósito de auxiliar os pesquisadores, professores e alunos a explorarem e entenderem como se estabelece determinados fenômenos em algumas empresas. O método do estudo de caso pode constituir em: um método com objetivos educacionais; uma ferramenta para a coleta e documentação de evidências, ou melhor, dados sobre determinado fenômeno organizacional, e finalmente, o método pode se encaixar como um processo de transmissão de conhecimento por meio de uma estória (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001).

O estudo de caso é um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa. Ainda, são várias as vantagens do estudo de caso, dentre elas pode-se citar (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001):

- O estímulo a novas descobertas;
- A ênfase na totalidade;
- A simplicidade dos procedimentos.

No estudo de caso deste trabalho foram atendidas as diversas vantagens apresentadas acima.

Quanto a sua aplicação, verifica-se que se obtém um melhor resultado com o desenvolvimento de um estudo de caso quando se deseja entender um fenômeno social complexo. Tal complexidade pressupõe um maior nível de detalhamento das relações dentro e entre os indivíduos e empresas, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos. A utilização do estudo de caso também é recomendada quando se deseja responder questões do tipo como? e por quê? , que podem esclarecer diversos

processos da empresa pesquisada. Outro momento de sua aplicação é na observação de questões que são de natureza mais exploratória, lidando com relações que se configuram no tempo e no contexto em estudo e não podem ser simplesmente resolvidas com dados quantitativos (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001).

Uma das singularidades da utilização do método do estudo de caso é a comparação dos resultados levantados com a literatura existente. Característica que amplia a qualidade do trabalho científico. Nesse processo, tem-se contato com questões relacionadas ao que contradiz, o que é convergente e o por quê? Ainda segundo a autora, no caso da teoria existente ser convergente com a teoria construída, ajuda a somar o poder explicativo da teoria e sua validade interna. Todavia, na situação em que a teoria existente é divergente da teoria estudada, pode se configurar uma oportunidade para o trabalho explicar o fenômeno de outra forma (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001).

4.2. Estudo de Casos

O estudo de caso vem sendo empregado há muitos anos em diferentes áreas do conhecimento. A utilização do método do estudo de caso pode ocorrer em duas situações distintas. Na primeira o método é empregado com o objetivo de coletar e documentar dados sobre um fenômeno específico, estando ou não o pesquisador interessado na circunstância na qual se observa o fenômeno (ex: a relação da utilização de sistemas robóticos por determinado setor de uma economia). No segundo, o método é utilizado, tendo maior envolvimento do pesquisador com a circunstância na qual é observado o fenômeno (ex: a relação da utilização de sistemas robóticos por determinada organização em um setor de uma economia) (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001).

Flyvbjerg (2006) afirma que a utilização do método do estudo de caso pelos pesquisadores tem gerado alguns enganos. É citado :

- **Engano no. 1.** No geral o conhecimento teórico é mais valioso do que o concreto/ prático observado em um ou mais casos. Para Flyvbjerg (2006) o conhecimento teórico universal é importante, porém não descarta a importância do conhecimento específico de um fenômeno único. Na prática muitas vezes a teoria universal disponível não explica uma situação estudada, e nesse sentido, o método do estudo de caso pode ser de grande utilidade na busca de algo que explique o fenômeno pesquisado;
- **Engano no. 2.** Se não se pode generalizar com base em um caso individual, então o estudo de caso não pode contribuir ao desenvolvimento científico. Na prática o método do estudo de caso deve ser utilizado como complemento ou alternativa à utilização de outros

métodos. A tão almejada generalizações pelas pesquisas científicas é superestimada e que os exemplos práticos e concretos são negligenciados;

- **Engano no. 3.** O estudo de caso é o mais útil para gerar hipóteses enquanto que outras metodologias são melhores para testá-las e gerar teorias. O estudo de caso pode ser utilizado em ambos os casos, porém nunca isoladamente;
- **Engano no. 4.** O estudo de caso pressupõe uma tendência em confirmar apenas algumas idéias preconcebidas pelo investigador. A confirmação de ideias preconcebidas por um investigador não é uma característica apenas do método do estudo de caso, mas de outras metodologias também. Para o autor, a prática deste método tem evidenciado o contrário. Coloca em relevo idéias equivocadamente preconizadas (FLYVBJERG, 2006);
- **Engano no. 5.** É difícil desenvolver teorias gerais com base de estudos de caso específicos. Está correto em se afirmar que a condução de estudo de caso é frequentemente difícil, porém é incorreto não considerar seus resultados. Na prática a dificuldade inerente ao estudo do caso deve-se às propriedades da realidade estudada e não ao estudo de caso como um método da pesquisa. O objetivo do estudo de caso não é a generalização mais sim constituir narrativas de aspectos peculiaridades de uma determinada realidade em sua totalidade.

4.3. Aspectos Críticos da Utilização do Estudo de Caso

Há certo ceticismo quanto a utilização do método do estudo de caso como ferramenta de pesquisa. Parte desta descrença parte da acusação que incide sobre o método pelo fato de ser subjetivo, utilizar amostras pequenas apresentar falta de rigor científico e não possibilitar generalizações, apenas a geração de hipóteses não previamente testadas (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001). .

Flyvbjerg (2006) reitera que em relação a uma possível rejeição da utilização deste método pelo fato de não direcionar seus esforços em amostras grandes ou em populações inteiras, a utilização do método se justifica. Primeiro pelo fato de que este tipo de pesquisa é também essencial para o desenvolvimento da ciência social e em segundo pelo fato de que o método possibilita a compreensão de determinados fenômenos que ocorrem em determinados grupos e que variam em outros casos. Logicamente a vantagem de amostras grandes é sua dimensão quando se trata de profundidade. Já no estudo de caso, a situação é o reverso. Ambas as aproximações são necessárias para um desenvolvimento sadio da ciência social (FLYVBJERG, 2006).

A despeito do ceticismo quanto ao método, Gummesson (2014) afirma que este é uma excelente estratégia de pesquisa. Entretanto é passível de críticas também. O autor cita que alguns pesquisadores retratam que os estudos de caso não possuem validade e confiança estatística pode ser usado para geração de hipóteses, mas não para testá-las e finalmente lembram que o método do estudo de caso não permite generalizações (GUMMESSON, 2014). Somando a estas críticas, Yin (2013) destaca o desprezo por parte de alguns pesquisadores em utilizar o estudo de caso, que se justificam pela falta de rigor da pesquisa de estudo de caso, além da demora na sua consecução e resultados poucos confiáveis .

Inúmeras algumas críticas ao uso deste método, dentre elas :

1. A pesquisa é subjetiva;
2. Novos “quebra-cabeças” são produzidos mais frequentemente do que soluções para os velhos;
3. A sua contribuição para ciência é lenta e tendenciosa;
4. Os resultados contribuem pouco para o avanço na prática social;
5. Existem riscos éticos e, por fim, o custo e recursos consumidos são muito elevados.

Yin (2001) ensina que o problema de viés em metodologias de pesquisa pode ocorrer em qualquer estratégia selecionada em experimentos ou em confecções de questionários em pesquisas quantitativas, mas reconhece que este tipo de problema ocorre com mais frequência em estudos de caso. O autor comenta que em relação ao tempo despendido, recursos financeiros, desperdício de documentos etc. inerentes ao processo do método do estudo de caso, isso se aplicava aos estudos de casos realizados no passado. Para Yin (2001), a antiga forma de realizar os estudos de caso não representa necessariamente o modo atual de realizá-lo. Técnicas atuais de estruturação do estudo podem evitar textos longos e desnecessários e as formas atuais de coleta de informações não são tão dispendiosas como as utilizadas em estudos estenográficos ou baseadas exclusivamente em observações participantes.

4.4. As Fases do Estudo de Caso

Apesar do estudo de caso ser bastante flexível e não exigir, nem ser possível estabelecer um roteiro rígido de estudo podem-se identificar algumas fases (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001). :

1. **Delimitação da unidade-caso:** consiste em delimitar a unidade de estudo que pode ser um indivíduo, uma empresa ou grupo, ou um processo. Este procedimento não é muito fácil, visto que é difícil traçar limites de qualquer objeto social e mesmo de uma unidade. A

escolha dos casos (quando múltiplos) não é feita por meio de critérios estatísticos, mas algumas regras devem se observadas:

- Buscar casos típicos: estudar casos que, em função da informação prévia, pareçam ser mais próximos do tipo ideal da categoria;
- Selecionar casos extremos: podem dar uma idéia dos limites dentro dos quais as variáveis podem oscilar;
- Tomar casos marginais: estudar casos atípicos ou anormais para, por contraste;
- Conhecer as pautas dos casos normais e as possíveis causas do desvio.

É, nessa fase, também que se define o problema, deixando claro que o uso de estudo de casos é o método adequado para a análise do mesmo (CAMPOMAR, 1991).

2. **Definição de uma teoria com base na literatura disponível:** o estudo dos pressupostos teóricos estudados por outros autores sobre o um determinado objeto estudado auxilia a estruturação do estudo de caso, e, é extremamente importante na pesquisa e confronto com os dados obtidos no processo da execução da pesquisa empírica;
3. **Coleta de dados:** são diversos os instrumentos de coleta dados em estudo de casos. Os mais usuais são: observação (participativa ou não), análise de documentos, entrevista e história de vida;
4. **Análise e interpretação dos dados:** em estudo de casos não há roteiros pré-definidos de análise e interpretação. Isto pode causar dois problemas para a pesquisa. O primeiro consiste em finalizar a pesquisa com a simples apresentação dos dados coletados. O segundo consiste em ir diretamente para a interpretação dos dados, ou seja, para a procura dos mais amplos significados do resultado do estudo (YIN, 2005). Um plano de análise definido antecipadamente evita esse problema. Este plano deve considerar as limitações dos dados coletados, principalmente no que se refere à qualidade da amostra. Se a amostra é adequada, pode-se fazer generalizações a partir dos dados. Se o pesquisador não tem certeza dessa qualidade, é indicado que ele apresente suas conclusões na forma de probabilidades. É importante também utilizar categorias analíticas para a análise dos dados. Essas categorias devem derivar de teorias com razoável grau de aceitação . Campomar (1991) afirma, ainda, que as análises deverão ser feitas principalmente por analogias, contendo comparações com teorias, modelos e outros casos;

5. **Redação do relatório:** é difícil determinar os elementos que deverão constar no relatório, mas algumas recomendações pode ser feitas:

- Indicar, claramente, como foram coletados os dados;
- Esclarecer e fundamentar a teoria que escolheu para categorizar e interpretar os dados;
- Esclarecer a fidedignidade dos dados.

4.5. Unidades de Análises

A utilização do método do estudo de caso exclui a necessidade de se definir universo e amostra a serem estudadas. Os autores ensinam que nesse método torna-se imperativo a definição da unidade de análise. Tradicionalmente os estudos de casos observam unidades de análises em pesquisas comportamentais (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001). Um caso pode ser a história de um indivíduo, seus sintomas, comportamentos característicos, reações a situações e respostas do paciente ao um tratamento etc.. Uma unidade de análise é o tipo de caso ao qual as variáveis ou fenômenos que estão sendo estudados e o problema de pesquisa se referem, e sobre o qual se coletam e analisam dados. A utilização do método do estudo de caso implica na escolha de uma única unidade de análise, como uma empresa ou um grupo de trabalhadores, um acontecimento, um processo ou até um indivíduo. É com base nesta unidade de análise que se irá desenvolver a coleta, e, a análise das informações, o que pode ser uma tarefa que necessitará muito tempo e enfrentará algumas dificuldades (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001).

Este método implica, ainda, na coleta de informações detalhadas sobre uma unidade de análise, geralmente durante um período de tempo muito longo, tendo em vista obter um conhecimento aprofundado (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001). Semelhantes a flexibilidade de aplicação das ciências comportamentais, uma unidade de análise pode assumir diversas dimensões num estudo organizacional. Em organizações, e de forma específica nos casos incorporados, às unidades de análise podem ser consideradas processos e se configuram como reuniões, funções ou locais determinados. Já em estudos holísticos a unidade de análise passa a ter uma característica global, examinando um programa ou organização como um todo (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001).

A definição da unidade de análise esteja relacionada à maneira como as questões iniciais de pesquisa foram definidas. Muitas vezes as unidades de análise podem ser definidas de uma maneira, mas o fenômeno exige uma definição diferente. Como exemplo, o autor cita o erro de definir a unidade de análise em um estudo comportamental como um bairro, sendo que na verdade se gostaria de analisar um pequeno grupo, causando erros nas análises presentes (YIN, 2001).

Para o desenvolvimento do estudo de caso utilizado nesta pesquisa, utilizou-se com unidade de análise: as atividades de crowdsourcing usadas pelas empresas COCA COLA, PEPSICO, NETFLIX e AMAZON

4.6. O Pesquisador

Na condução de um estudo de caso três aspectos devem ser considerados para que o processo seja cientificamente adequado (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001):

1. **Atitude do pesquisador:** Ao invés de limitar-se à verificação das hipóteses formuladas, o pesquisador é orientado pelas características do objeto que está sendo estudado. Sua busca está constantemente em processo de reformulação e nova orientação à medida que obtém novas informações;
2. **Intensidade do estudo do indivíduo, do grupo, da comunidade, da cultura, da situação ou do incidente escolhidos para pesquisa:** Tenta-se obter informação suficiente para caracterizar e explicar tanto os aspectos singulares do caso em estudo, quanto os que têm em comum com outros casos;
3. **Capacidade integradora do pesquisador:** O pesquisador é parte fundamental da pesquisa qualitativa, devendo despojar-se de preconceitos e predisposição para assumir uma atitude alerta que observa, sem adiantar explicações e em conduzir-se pelas aparências imediatas a fim de alcançar uma compreensão global dos fenômenos.

4.7. Os Entrevistados

Na realização da pesquisa qualitativa, todas as pessoas que dela participam são reconhecidas como sujeitos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que identificam. Pressupõe-se que elas têm um conhecimento prático, de senso comum e representações relativamente elaboradas, e que formam uma concepção de vida e orientam suas ações individuais. Isto não significa que a vivência diária e experiência cotidiana e os conhecimentos práticos reflitam em um conhecimento crítico que relacione esses saberes particulares e a totalidade, as experiências individuais com o contexto geral da sociedade .

4.7.1. Tipos de Dados

Os dados de uma pesquisa são classificados em dois grupos: dados primários e dados secundários, de acordo com o que se segue (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001):

- **Dados primários:** são dados coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são o pesquisado e as pessoas que tenham informações sobre o pesquisado;
- **Dados secundários:** são aqueles que já foram coletadas, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing.

Neste estudo foram utilizados dados primários e secundários.

4.8. Os Instrumentos de Coleta de Dados

Um pesquisador que faz uso do método do estudo de caso, faz uso, também da aplicação de questionários e utilização de fontes secundárias de informação para dar continuidade ao seu trabalho. Ao contrário da etnografia, a utilização deste método exige do pesquisador uma carga de trabalho mais longa. Ainda, as anotações pessoais do pesquisador que surgem no decorrer da pesquisa de campo, assim como, a experiência do pesquisador com o fenômeno estudado podem contribuir ao processo de coleta de dados (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001).

Para o estudo de caso utilizado neste trabalho, foi utilizada além da análise documental, a observação do pesquisador e a entrevista semi-estruturada. O processo de entrevista semi-estruturada dá melhores resultados ao trabalhar com diferentes grupos de pessoas. A entrevista semi-estruturada será organizada de acordo com objetivos específicos a serem atingidos (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001). A entrevista semi-estruturada é um dos principais meios que tem o investigador para realizar a coleta de dados, por ela valorizar a presença do investigador, oferecer todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. A entrevista semi-estruturada é um dos meios a serem usados nessa pesquisa.

O procedimento de entrevista permite algumas vantagens (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001):

- Obtenção de respostas que materialmente seriam impossíveis, inclusive aqueles dados que não se encontram em fontes documentais, ou seja, o conhecimento tácito, economia de tempo e de custo por se adequar a uma quantidade relativamente grande de situações;
- Possibilidade de explicações de difícil descrição o que poderia exigir instruções minuciosas e específicas caso não houvesse a presença do investigador;

- Possibilidade de discussão promovida pelo contato pessoal, tendo em vista a possibilidade de o investigador repetir ou esclarecer as perguntas, garantindo a compreensão das mesmas;
- Oportunidade de avaliar atitudes, condutas e posturas do entrevistado;
- Estimulação do processo de cooperação, tendo em vista a predisposição do investigador que é observada pelo respondente.
- Redução da frieza contida no questionário auto preenchível e que, via de regra apresenta baixo retorno e perguntas sem resposta.

4.9. Aplicação da Entrevista Semi-Estruturada

Yin (2001) relata que na metodologia do Estudo de Caso, pode assumir várias formas:

- Entrevista de Natureza Aberta-Fechada - onde o investigador pode solicitar aos respondentes- chave a apresentação de fatos e de suas opiniões a eles relacionados;
- Entrevista Focada - onde o respondente é entrevistado por um curto período de tempo e pode assumir um caráter aberto-fechado ou se tornar conversacional, mas o investigador deve preferencialmente seguir as perguntas estabelecidas no protocolo da pesquisa;
- Entrevista do tipo *Survey* - que implicam em questões e respostas mais estruturadas.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi um roteiro seguido de entrevista, com questões abertas, considerada como investigação semi-estruturada. A entrevista foi realizada em uma única etapa, na qual o entrevistador aplicou um questionário aos entrevistados. A aplicação do instrumento foi sempre no local de trabalho dos respondentes, em situação discreta e confidencial e com duração média de aproximadamente uma hora e trinta minutos. Assim, tornar-se necessária que todas as precauções possíveis sejam tomadas quanto à utilização dessa metodologia de modo que as falhas apontadas sejam evitadas ou minimizadas, tornando-se então possível a obtenção de dados confiáveis.

Tendo em vista os objetivos propostos, mesmo com as limitações quanto à impossibilidade de generalizações a partir do estudo de caso e da amostragem não probabilística intencional, a metodologia foi julgada adequada aos objetivos propostos inicialmente. Tendo, assim, colaborado para a explicitação dos elementos e de conceitos envolvidos nas implicações da utilização do ferramental Internet no processo de gestão de Marketing das empresas estudadas.

4.10. Análise dos Dados Coletados

Em uma pesquisa qualitativa, os dados coletados, não devem ser quantificados. Os autores comentam que por meio da pesquisa qualitativa, são obtidos dados como: opiniões, atitudes, sentimentos e expectativas. Estes itens não podem ser quantificados por serem singulares de indivíduo para indivíduo. A coleta deste tipo de dados possibilita evidenciar condutas e opiniões dos entrevistados. Nesse processo de coleta de dados pode se fazer uso, ainda, de informações sobre: preferências, hábitos, comportamentos e muitos outros fatores (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001).

No âmbito da análise de dados em pesquisas qualitativas, o processo de análise transita por três fases: a codificação dos dados obtidos, apresentação estruturada e a análise propriamente dita. A pesquisa qualitativa é, em geral, baseada em palavras e textos e não em números. Pela sua natureza, as palavras são mais complexas e mais difíceis de manipular e utilizar. Ante a dificuldade de se trabalhar com dados qualitativos, a transcrição palavra por palavra seja evitada, pois um texto narrativo e volumoso é de difícil utilização quando da análise dos dados. Desta forma o autor indica uma codificação das anotações e das observações. O pesquisador pode conceber uma base de dados que contemple as anotações, documentos e questionários utilizados na pesquisa empírica para que posteriormente auxilie futuros pesquisadores e leitores do estudo a entenderem o cruzamento lógico das informações utilizadas (*chains of evidence*) (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001).

Yin (2001) propõe para pesquisas do tipo estudo de caso, duas estratégias gerais de análise, o uso de fontes teóricas e a descrição do caso. O uso de fontes teóricas permite fundamentar a análise no problema de pesquisa, já a descrição do caso é realizado quando o objeto de estudo é pouco conhecido e eventualmente mal compreendido. O autor sugere, também, três modalidades de análise:

- **Proposições Teóricas:** As proposições ajudam o investigador a manter o foco e a estabelecer critérios para selecionar os dados. Ajudam também a organizar o estudo e a analisar explicações alternativas;
- **Adequação ao Padrão:** proposto como um dos métodos mais recomendados para se fazer a análise. Compara padrões com base empírica com os padrões previstos. Se os padrões coincidem, os resultados ajudam a aumentar a sua validade interna;
- **Elaboração de Explicações (*explanation building*):** o objetivo é o de analisar os dados para se elaborarem explicações sobre o fenômeno em estudo. Consiste em uma cuidadosa

análise da relação com os fatos inerentes ao fenômeno. A construção de uma explicação é empregada em pesquisas exploratórias com o propósito de gerar novas questões de pesquisa ou hipóteses.

Independentemente da estratégia selecionada na condução da análise dos dados, Yin (2005) comenta que os dados qualitativos devem refletir os eventos mais importantes relacionados com o fenômeno em estudo. Para o autor nenhuma das estratégias citadas é fácil de utilizar. Goode e Hatt (1972) ensinam que a análise dos dados é a etapa mais difícil de ser realizada. Nesse sentido, devem-se tomar certos cuidados desde o início do trabalho para se evitar perigos e as críticas que são feitas aos estudos qualitativos.

Para a interpretação e estudo dos dados observados e coletados no decorrer da pesquisa empírica, foram realizadas duas estratégias gerais de análise, o uso de fontes teóricas e a descrição do caso e a modalidade de análise foi baseada na estratégia da adequação ao padrão sugerida por Yin (2001). Dessa forma realizou-se uma descrição do estudo de caso e posterior comparação dos dados coletados com os pressupostos teóricos apresentados neste trabalho.

4.11. A Elaboração do Relatório de Caso

É comum que os relatórios de Estudo de Caso assumam a forma de longas narrativas que não seguem uma estrutura planejada, difícil tanto de ser redigida quanto de ser lida. Ao se elaborar o relatório, a primeira coisa a fazer é elaborar um esquema conceitual claro que irá orientar todo o trabalho de redação. Para Yin (2001), ao se elaborar o relatório do Estudo de Caso, deve-se atentar para alguns aspectos importantes:

- A audiência para o Estudo de Caso;
- A variedade de composições possíveis para os relatos de Estudos de Caso;
- A estrutura das ilustrações para o estudo de caso;
- Os procedimentos a serem seguidos na confecção;
- As características de um relatório adequado, cobrindo o projeto e o conteúdo.

Observar estes aspectos pode ajudar o investigador a elaborar um relatório de forma adequada e, assim, atender tanto aos requisitos dos leitores quanto ao relato do estudo de caso propriamente dito.

4.12. A Função do Protocolo do Estudo de Casos

Esse protocolo contém os procedimentos, os instrumentos e as regras gerais que devem ser seguidas na aplicação e no uso dos instrumentos e se constitui uma tática para aumentar a fidedignidade da pesquisa (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001). Segundo Yin (2001), este protocolo ou manual deve conter:

- Uma visão geral do projeto do estudo de caso - objetivo, ajudas, as questões do estudo de caso e as leituras relevantes sobre os tópicos a serem investigados;
- Os procedimentos de campo;
- As questões do estudo de caso que o investigador deve ter em mente, os locais, as fontes de informação, os formulários para o registro dos dados e as possíveis fontes de informação para cada questão;
- Um guia para o relatório do Estudo do Caso.

Isso deve atuar como facilitador para a coleta de dados dentro de formatos apropriados e reduzindo a necessidade de se retornar ao local onde o estudo foi realizado (YIN, 2001).

4.13. Resumo dos procedimentos metodológicos

O papel da metodologia da pesquisa é guiar o processo da pesquisa por meio de um sistema dos procedimentos. Um método é um conjunto de processos pelos quais se torna possível estudar uma determinada realidade (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001). Caracteriza-se, ainda, pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo. Para o atual estudo, conjecturou-se utilizar o método do estudo de caso em função do seu caráter qualitativo. O estudo de caso é adotado quando se colocam questões do tipo “como” e “por quê”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando no foco se encontram fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001). Ainda em conformidade ao autor, pelo fator de não se aplicar o conceito corriqueiro de amostra, o presente trabalho trabalha com a premissa de Unidade de Análise. Assim sendo, a Unidade de Análise do estudo resume-se nas atividades da empresa investigada, relacionadas às atividades do *crowdsourcing*. Para essa pesquisa, utilizou-se o estudo de caso único. A empresa objeto será a AMAZON.COM. Neste contexto, as informações coletadas serão analisadas de acordo com o padrão combinado de Yin (YIN, 2012), no qual se faz a comparação de padrões com base empírica aos previstos na teoria preconizada. Ainda, como fonte de aplicação dos questionários serão entrevistados: analista de marketing, analista de mídias sociais, gerente de marketing, gerente de tecnologia e demais envolvidos em marketing e *crowdsourcing* empresa. Para o mesmo, foi selecionado como forma de coleta de dados o questionário semiestruturado, pela sua característica fundamental de permitir ao entrevistador extrair o máximo de informação das entrelinhas das respostas obtidas (COLLIS; HUSSEY, 2010; MCCORCLE; BELL, 1986; YIN, 2001). Não obstante, aplicar-se-á a triangulação como método de coleta de dados por múltiplas fontes. Assim, serão consultados

os canais eletrônicos que de uma forma ou outra estão relacionados a empresa estudada, como? Blog da empresa, o canal do *youtube*, *facebook* e *twitter*. Com base na teoria preconizada por Yin (2001), o tratamento dos dados será a adequação ao padrão, modelo no qual os dados observados são comparados com a teoria disponível e estudada. Não obstante, a utilização de um protocolo do estudo de caso será fundamental para maior credibilidade científica ao trabalho (TOLEDO; SHIRAIISHI, 2009). Assim, se fará a utilização do mesmo como uma sequência a ser seguida pelos pesquisadores, contendo um resumo dos conceitos metodológicos do trabalho e as questões a serem pesquisadas.

5. Arcabouço teórico

5.1. Contextualizando o atual cenário mercadológico

Constantes e incontornáveis modificações que ocorrem no ambiente de negócios contemporâneo exigem adaptações, ajustes e transformações permanentes em produtos, procedimentos produtivos e administrativos. Aqueles que não procurarem adequar-se às novas condições ambientais enfrentarão dificuldades para crescerem e sobreviverem (GUMMESSON; KUUSELA; NÄRVÄNEN, 2014). Não obstante, vislumbra-se um mundo globalizado e capitaneado por tecnologias emergentes, como a Internet. Verificam-se histórias de empreendedores físicos e virtuais que fecharam suas portas vítimas da falta de foco ou especialização. Levados pela revolução provocada pela internet sobre o composto de marketing, estes empresários têm como escopo atender o maior número de clientes nas mais diferentes praças, proporcionando maior número de bens e serviços (HUANG, TZENG, HO, 2011; ZHU; GODES, 2009). Varejistas de modo geral com seus magazines, supermercados e hipermercados, lojas de todo os tipos e formatos, têm como vantagem competitiva a economia de escala, devido ao volume de compras e poder de barganha. Apesar da concorrência de grandes *players*, estas organizações diferenciam-se por algumas características intrínsecas a este modelo de negócios, tais como (LI *et al.*, 2011; PETTEY; GOASDUFF, 2011; ZHU; GODES, 2009): 1) Conhecimento do mercado: por focarem um singular negócio, conseguem seguir e acelerar os movimentos da concorrência, tais como ofertas e promoções de preços, reagindo de maneira rápida, principalmente nos negócios online; 2) Estoques: esta é diferente vantagem dos negócios de nicho, já que em geral possuem uma maior variedade e profundidade de itens em estoque, diferentemente dos grandes grupos, os quais se concentram em poucos itens com preços agressivos (MCGEE, 2011; SMITH *et al.*, 2010; ZHU; GODES, 2009). Desta maneira, encontrar aquele disco raro ou perfume memorável é mais aceitável em uma loja de nicho e; 3) Tendências: em geral seus colaboradores são mais obsequiosos nesse segmento

específico, já que costumam ler revistas e publicações, convivem em feiras e exposições, além de se atualizarem por meio de treinamentos (BROOKS, 2011; ZHU; GODES, 2009).

Todavia é pertinente considerar que as organizações, mesmo as virtuais estão expostas a drásticas modificações de paradigmas gerenciais e culturais. Muitas delas estão desorientadas e sem rumo face às situações prevalecentes no ambiente externo (FROW *et al.*, 2015; REN *et al.*, 2015; STOTTLEMYRE, 2015). Nesse cenário destaca-se a função gerencial de marketing como instrumento balizador da melhoria da competitividade empresarial e impulsionadora do desenvolvimento da corporação (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; MCKENNA, 1995). A complexidade dos mercados tem constituído as premissas centrais do ambiente dos negócios marcado essencialmente pelo acirramento da competição nos mais distintos segmentos, notadamente nos de consumo em massa. Tornar-se competitivo tem sido uma preocupação dominante no mundo dos negócios (MOZOTA, 1998; NOBRE; SILVA, 2014; RYAN, 2014). A cada dia novas dificuldades se apresentam aos gestores das organizações, que precisam deliberar situações relacionadas ao desempenho do produto. As desconfiças e incertezas nessa área quase sucessivamente recaem nas possibilidades de reversão das convergências, na queda ou estagnação da capacidade produtiva (GÖB, 2010; ROSENBLOOM, 2010; ROWLEY, 2010). A alternativa para as organizações que atuam neste cenário é a incorporação em suas culturas da utilização de novas estratégias desafiadora. E, neste contexto se dá a oportunidade do uso do *crowdsourcing* em comunhão com as atividades tradicionais de marketing.

5.2. Aspectos gerais acerca do crowdsourcing/ economia colaborativa

Durante os últimos anos as tendências de consumo evoluíram de maneira inesperada, paralelamente à expansão do universo digital Por meiodas redes sociais e como consequência à crise que atingiu o mundo na última década (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010). Prova disso é o nascimento da economia colaborativa, um fenômeno que, pouco a pouco, foi ganhando muita força e se encontra quebrando os paradigmas de consumo estabelecidos até agora, com a geração *Millennial* como principal fator. A tecnologia está mudando os modelos de negócios tradicionais, focando nas necessidades dos consumidores (HOWARD *et al.*, 2015).

O tempo da sociedade de proprietários ficou para trás, hoje a revolução digital gera novas relações produtivas e transforma os padrões de consumo mundiais. Foi assim que nasceu a economia colaborativa, um sistema no qual se compartilha e troca bens e serviços Por meiode plataformas digitais com a reputação e a confiança de um melhor serviço como núcleo de decisão de compra-venda. Graças a estas plataformas digitais, as barreiras de desconfiança

diminuíram, tomando como base o uso de perfis de usuários com avaliações e referências que originam novas formas de se relacionar, trocar e monetizar bens econômicos em modelos de negócio tradicionais (HOWARD *et al.*, 2015).

A Internet, o GPS, a portabilidade e sociabilidade das novas tecnologias, o *crowdsourcing*, a cultura *open-source*, o *maker movement*, e o surgimento de uma nova geração de cidadãos com uma maior capacidade e alcance para impactar no seu ambiente. Por meio de um clique, são apenas alguns dos componentes técnicos e culturais que foram criando raízes para consolidar um novo modelo de intercâmbio que está redefinindo a forma de fazer negócios e as relações. Por meio do intercâmbio de bens e serviços entre cidadãos (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

Por isso, o principal valor agregado desta nova tendência à colaboração, além dos lucros financeiros, é a produção e o desenvolvimento de conhecimento, já que ao ser compartilhado pode ser tomado como ponto de partida para iniciar novos modelos de negócio. Neste sentido, o modelo da economia colaborativa pode trazer benefícios pessoais, tanto em nível econômico quanto de crescimento pessoal e intelectual, mas está sujeito a uma limitação: o desejo do indivíduo (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

O verdadeiro potencial deste modelo reside na integração de várias pessoas no processo de geração de valor, tanto econômico quanto social (HOWARD *et al.*, 2015). Ao estabelecer que cada indivíduo pode trabalhar em uma área de especialização diferente na economia, descobre-se que existe um potencial infinito de possibilidades de criação, inovação e inclusive empoderamento financeiro em pequenos, médios e grandes projetos (BOYCE, 2014).

A era da economia colaborativa supõe uma mudança cultural, é uma economia de acesso na qual podemos encontrar desde motoristas particulares e empregadas domésticas até alojamento e quartos de hotel ao redor do mundo (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010). O imenso crescimento da economia colaborativa nos últimos anos, globalmente falando, não teria sido possível sem o desenvolvimento tecnológico. A evolução de plataformas que oferecem sistemas de mercados online, juntamente com as tecnologias P2P, são fatos determinantes que favoreceram este modelo, garantindo um ecossistema no qual trocar bens e fazer transações online acaba sendo tão fácil como escrever certos dados pessoais e clicar algumas vezes.

Nomeada pela revista TIME em 2011 como uma das “10 ideias que vão mudar o mundo”, a economia colaborativa se posicionou hoje como o auge de um novo modelo financeiro. Graças às mudanças de hábito, passamos da posse à acessibilidade. Concretamente grande parte de sua estrutura se baseia na aplicação de novas tecnologias para estabelecer redes

de troca, de aluguel, de leilão ou de comunidades criadas para dividir bens, espaços ou serviços (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

As cifras deste fenômeno econômico são cada vez mais surpreendentes. Milhares de pessoas que viajam ao redor do mundo se hospedam em propriedades particulares utilizando a plataforma *Airbnb*; milhões de pessoas utilizam os serviços do *Uber* para chegar aos seus destinos e quase metade da população mundial tem uma conta no *Spotify* que lhes permite ouvir uma infinita quantidade de uma série de músicas online. Segundo a *Forbes*, no ano passado, foram movimentados cerca de US\$ 3.500 milhões dentro da economia colaborativa em nível global, o que representou um aumento de 25% perante as transações registradas neste setor durante 2014. Este modelo está englobando cada vez mais âmbitos da sociedade e, sobretudo da vida cotidiana dos cidadãos. O *Airbnb* já opera em 35.000 cidades de 192 países, onde oferece mais de 600 mil espaços de alojamento que vão desde quartos individuais até castelos europeus. Por sua parte, o *Uber* está presente em mais de 100 cidades em 45 países diferentes e está avaliado em mais de US\$ 18.000 milhões (BOYCE, 2014).

5.3. As críticas

Diante deste auge surgiram muitos questionamentos. À medida que este modelo econômico vai se expandindo e avança para sua consolidação, surgem posturas mais críticas que se opõem ao seu desenvolvimento já que para muitos empresários tradicionais representa uma concorrência desleal dentro do setor (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010). O crescimento de plataformas como o *Airbnb* e o *Uber* se tornou um objeto de polêmicas em todo o planeta. No caso do *Uber*, foram notáveis as manifestações e protestos por parte de taxistas que desde Washington até a Cidade do México, passando por Bogotá e Madrid, reclamam regulamentações e inclusive punições para este modelo que, independentemente da postura que se tome frente a ele, revela um desejo generalizado e compartilhado por parte dos consumidores do mundo todo, de encontrar soluções que ampliem o acesso a bens e serviços, que satisfaçam as necessidades da sociedade do século XXI e que possibilitem um diálogo horizontal baseado na reputação e confiança que oferece uma estrutura de intercâmbio, onde todos nós temos a possibilidade de ser tanto consumidores quanto produtores ao mesmo tempo (BOYCE, 2014).

Com este panorama, o grande desafio que enfrenta a economia colaborativa é a regulamentação, pois no momento não conta com uma normativa clara e se encontra diante da necessidade de criar normas que forneçam segurança e confiança aos envolvidos (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010). Diante dessa situação, surge o

questionamento de como fazê-lo, já que uma regulamentação desproporcional prejudicaria os consumidores e o interesse geral, supondo um obstáculo à concorrência efetiva.

Os sistemas de reputação implantados por estas plataformas fornecem ao usuário a informação necessária sobre o bem ou o serviço ao qual ele quer ter acesso, ainda que nem sempre isso seja suficiente (BOYCE, 2014). É necessário dar uma resposta normativa quando existem lacunas jurídicas e de mercado que impedem o acesso de operadores à prestação de bens e serviços. A criação de normas tem sentido, em um caso como este, quando o mercado é incapaz de alcançar um resultado que ofereça os recursos de forma eficaz (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

5.4. As mudanças provocadas pela economia colaborativa

A gravidade da crise econômica mundial se reflete nos estados à beira da falência e nas altas taxas de desemprego. A crescente preocupação com a ecologia e a saúde ambiental na última década tem feito as pessoas descobrirem e incentivarem o consumo colaborativo que prioriza a reutilização dos objetos que ninguém mais usa, em vez da aquisição de novos produtos (BOYCE, 2014). Por esta razão, muitas pessoas em diferentes regiões do mundo encontraram na economia colaborativa uma forma idônea de conseguir produtos e serviços que elas precisam, sem comprometer sua situação financeira, pois este modelo prioriza o uso do objeto sobre a propriedade do mesmo. Este rejuvenescido conceito já despertou a criatividade de milhões de pessoas que demonstram que estamos em um ponto circunstancial no qual a economia colaborativa pode ser usada de maneira cada vez mais inovadora e socialmente responsável (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

O futuro apresenta diversos desafios para a economia de colaboração, já que além da regulamentação e das normativas em torno dos processos, é preciso fortalecer a confiança entre os envolvidos para poder continuar dando passos firmes rumo a um desenvolvimento sustentável. Este modelo funciona graças aos cidadãos empoderados que trabalham juntos, mas esta colaboração exige a regeneração da confiança com as pessoas que nos rodeiam (BOYCE, 2014).

A economia colaborativa tenta oferecer novas alternativas ao sistema atual. Propõe aprender a valorizar os intangíveis gerados como a economia de emissões, as conexões entre pessoas e nossa constante capacidade de criação. É o futuro da solidariedade entre cidadãos. Geramos projetos, dividimos recursos e conseguimos lucros conhecendo em primeira mão os beneficiados (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

5.5. Verdeando pelo crowdsourcing

Fato notório na realidade mundial é a existencia de um cenário competitivo, inundado de ameaças constantes que a primeira vista consolida-se como ameaça. Porém inexoravelmente pode constituir em condição talvez favorável ao *crowdsourcing*, ainda mais sob o ponto de vista do marketing. Todavia, devem-se levar em consideração que o *crowdsourcing* é um novo modelo de negócio baseado na web. Que envolve uma rede de indivíduos para a cocriação de soluções inovadoras. Este novo modelo de negócio se ajusta a ideia de coparticipação. Muitos atores econômicos interagindo com outros atores. O o *crowdsourcing* faz uso destes tópicos: redes de atores econômicos e sociais como um recurso operante capaz de moldar soluções inovadoras, que podem influenciar as atividades de marketing da empresa no mercado (AFFELDT, 2012; ESKENAZI *et al.*, 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010).

Assim, a teoria de marketing de muitos para muitos se encaixa bem com o conceito de *crowdsourcing* por duas razões principais (AFFELDT, 2012; ESKENAZI *et al.*, 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010):

- O valor é criado pela rede e as relações estabelecidas dentro da rede dizem não só respeito ao "fornecedor-consumidor", mas também envolvem uma série de diferentes partes interessadas e atividades. O horizonte relacional fornecedor-consumidor, com destaque para o SDL (*Service Dominant Logic*), deve ser ampliado em função do ambiente complexo em que estes atores interagem. De acordo com esta perspectiva de muitos para muitos, os agentes sociais e econômicos são os nós das redes e as relações entre aqueles que induzem e estimulam a criação de valor em uma abordagem em rede;
- O valor deve ser criado de acordo a uma ideia central aceita por todos os participantes, é o conceito de centralidade equilibrada: *crowdsourcing* sob a perspectiva empresarial se sustenta em centralizar seus esforços na satisfação do cliente .

Nesse sentido, a satisfação de rede de acordo com uma visão de longo prazo. Na visão RBV (Resource Based View). No entanto, a centralidade equilibrada não significa apenas que o processo tenta encontrar um equilíbrio adequado para cada um dos atores envolvidos. Pelo contrário, ele tenta criar benefícios, tanto mais tangível e intangível, para os atores envolvidos que são parceiros de acordo com a visão de rede mercado (AFFELDT, 2012; ESKENAZI *et al.*, 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010).

Tais aspectos devem ser examinados em um quadro de marketing que agora é de longe mais complexo. Envolve diferentes tipos de relacionamentos, diferentes atores, em um conjunto

de relações em que o cliente desempenha variados papéis relevantes. O processo de marketing agora não diz respeito só a relação entre a empresa e seus consumidores, mas também as relações entre o seu pessoal e seus clientes (com um papel relevante da gestão de relações pessoais) e, em alguns casos, entre seus fornecedores e seus clientes, bem como os seus parceiros com seus funcionários e os seus clientes, seus clientes entre si com os diversos atores envolvidos nos processos. Esse fato revela algumas singularidades (AFFELDT, 2012; BRABHAM, 2013; ESKENAZI *et al.*, 2013; LIBERT; SPECTOR, 2010; OISHI *et al.*, 2014):

- A comercialização externa, que se refere à relação entre a empresa e seus clientes, bem como entre os parceiros da empresa e seus parceiros;
- Marketing interno, entre a empresa e seus funcionários e, ao nível da rede, entre a própria rede e seus membros;
- Marketing relacional, entre a empresa, seus parceiros e seus funcionários e, ao nível da rede, entre todos os atores da rede entre si, bem como com outros atores;
- Marketing interativo, que se refere à relação entre funcionários e clientes e, em caso de uma rede, entre todos os agentes e clientes.

5.6. Marketing

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

consumidor deseja apenas pequenas quantidades de um sortimento amplo desses bens e serviços (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007).

As funções universais de marketing, tanto as que se referem à análise e ao delineamento do mercado como as que compreendem o procedimento decisório, ajudam na tarefa de gerenciamento, mas é necessário que se convertam em algo operativo (AMBRÓSIO, 2007). As formas como essas funções são operacionalizadas e as responsabilidades daqueles que as desempenharão podem diferir entre países e sistemas econômicos e entre organizações. Comumente, a troca envolve compra e venda e todo o procedimento de informação, comunicação, negociação, distribuição e entrega (KOTLER, 1999; KOTLER; KELLER, 2008). Uma estratégia pode ser concebida como sequencia temporal de deliberações, ou, alternativamente, como um procedimento que envolve um conjunto de ações voltadas para mover uma organização em direção ao cumprimento de suas metas de curto prazo e seus escopos de longo prazo.

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

O marketing não está totalmente desvinculado da economia. Examinando a conceituação de marketing sob a dimensão funcional, conforme concebida por Toledo (1994), pode-se afirmar que o objeto de todo o processo de marketing, particularmente no âmbito da empresa, é a troca entre pelo menos dois agentes. Bagozzi (1974) é um dos autores a esposar essa associação. O processo de troca, sob a óptica de marketing, pode culminar com uma transação econômica ou não. Kotler e Levy (1969), por exemplo, propuseram que qualquer troca humana pode ser estudada à luz do marketing, o que provocou uma réplica de David Luck (1969), para quem, apenas as trocas econômicas são objeto do marketing. Bartels (1976), acompanhando a

linha de argumentação de Luck (1969), afirma que, se a proposição de Kotler e Levy (1969) for verdadeira, o marketing deixaria de ser um corpo teórico autônomo e distinto das outras ciências sociais, pois se tudo for marketing, então marketing é nada. Há uma proximidade teórica entre o marketing e a economia institucional para Commons (MCCRACKEN, 1961), o ponto de partida nos estudos de economia deve ser a transação entre dois agentes.

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

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

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

Dessa forma, ao se analisar o conceito de marketing, devem-se distinguir dois contextos:

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

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

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

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

Em cada fase histórica, o conceito e a prática administrativa de marketing evoluíram, apresentando nuances distintas, em resposta às especificidades do cenário correspondente a cada época. Compreender esse processo é uma forma de utilizar a “imaginação de marketing”,

e tentar vislumbrar seu futuro, como preconizado por Levitt (1983).

O estudo do conceito de marketing estaria localizado entre os dois polos apresentados em Eco (1977): histórico e teórico. Como proposto pelo pensador italiano, nas ciências sociais é possível e quase inevitável que as teses sejam simultaneamente históricas e teóricas. Pode-se estudar a história de um conceito, ou fazer apenas formulações teóricas sobre um dado tema. Porém, o mero estudo histórico pouco acrescentaria à ciência; e é quase impossível fazer nova teoria sem discutir as teorias precedentes.

5.6.1. O escopo do marketing

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

- **1º momento:** marketing como administração do processo de distribuição: o marketing supera “o estado de rotina operacional”, convertendo-se em atividade gerencial;
- **2º momento:** marketing como tomada de decisão administrativa: reflete as mudanças experimentadas em outras áreas da Administração, e incorpora métodos de análise quantitativa, processamento eletrônico de dados e vários métodos e técnicas de pesquisa operacional e de teoria da decisão;
- **3º momento:** marketing como um processo social: momento posterior à II Guerra Mundial; os profissionais de marketing passam a considerar os “aspectos humanísticos dessa disciplina”, com ênfase em estudos do comportamento do consumidor e “dos sistemas de interação dos seus agentes”;
- **4º momento:** marketing *societal*: marketing considerado não somente um processo social envolvendo agentes econômicos, mas também um processo levado a efeito pela sociedade; suas funções e responsabilidades inter-relacionam-se com todas as demais funções e responsabilidades;
- **5º momento:** marketing como uma função genérica aplicável a qualquer organização: marketing é interpretado como um processo genérico, aplicável para alcançar os

objetivos e atingir as finalidades de qualquer tipo de organização ou instituição. É uma abordagem de marketing preconizada por Kotler e Levy (1969).

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

Tabela 1 O Escopo do Marketing

		Positivo	Normativo
Sector Lucrativo	Micro	<p>Problemas, questões, teorias e pesquisas concernentes a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comportamento do consumidor individual • Como as empresas decidem sobre preço, produto, promoção, canais de distribuição • Estudos de casos de gestão marketing 	<p>Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a como as organizações deveriam estabelecer o composto de marketing e decidir sobre preço, produto, promoção, distribuição, marketing internacional</p>
	Macro	<p>Problemas, questões, teorias e pesquisas sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Padrões de consumo agregado • Abordagem institucional do marketing • O marketing do mercado de “<i>commodities</i>” • Aspectos legais do marketing • Marketing comparativo • Eficiência dos sistemas de marketing • Papel do marketing no desenvolvimento econômico • Poder e conflito nos canais de distribuição • Universalidade da função de marketing • Conceito de marketing e consistência com os interesses dos consumidores 	<p>Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria de eficiência do marketing • Custo excessivo de distribuição • Propaganda socialmente desejável • Soberania do consumidor • Estimulação da demanda • Leis reguladoras do marketing • Sistemas verticais de marketing • Marketing e responsabilidade social

		Positivo	Normativo
Setor Não Lucrativo	Micro	Problemas, questões teorias e pesquisas sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Consumo de bens públicos • Como as organizações sem fins lucrativos: determinam preço, concebem e desenvolvem produto, fazem promoção, estabelecem canais de distribuição • Estudos de caso de marketing de bens públicos 	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a como as organizações sem fins lucrativos deveriam: <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer o composto de marketing e decidir sobre preço, produto, promoção, distribuição, marketing internacional • Organizar os seus esforços de marketing • Controlar os seus esforços de marketing • Planejar as suas estratégias de marketing
	Macro	Problemas, questões teorias e pesquisas sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Configuração institucional para bens públicos • Se a propaganda por televisão influencia eleições • Se a propaganda dos serviços públicos influencia o consumidor • Se os sistemas de distribuição existentes para os serviços públicos são eficientes • Como os bens públicos são reciclados 	Problemas, questões, modelos normativos e pesquisas concernentes a: <ul style="list-style-type: none"> • Se a sociedade deveria permitir aos políticos ser promovidos como um cosmético • Se a demanda para os bens públicos deveria ser estimulada • Se o baixo conteúdo informacional da propaganda política é socialmente desejável • Se deveria ser permitido às Forças Armadas fazer propaganda para o recrutamento.

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

Para Hunt (1991), o debate sobre o conceito de marketing encontra-se sem um foco claro, pois a questão é abordada sob níveis e perspectivas diferentes. Hunt (1991) argumenta que seria oportuno fixar o nível a ser estudado antes de debater o marketing e suas aplicações e implicações, e indica a necessidade de verificar a natureza da organização (caráter lucrativo ou caráter não-lucrativo), a natureza do estudo (normativo ou positivo) e, ainda, se a abordagem será “macro” ou micro - se conduzida sob a perspectiva do mercado como um todo, o sistema de marketing (“macro”), ou de um agente em particular (“micro”). Os primeiros níveis objeto de estudo foram lucrativo/micro/positivo e, posteriormente, os níveis não-lucrativo/macro/

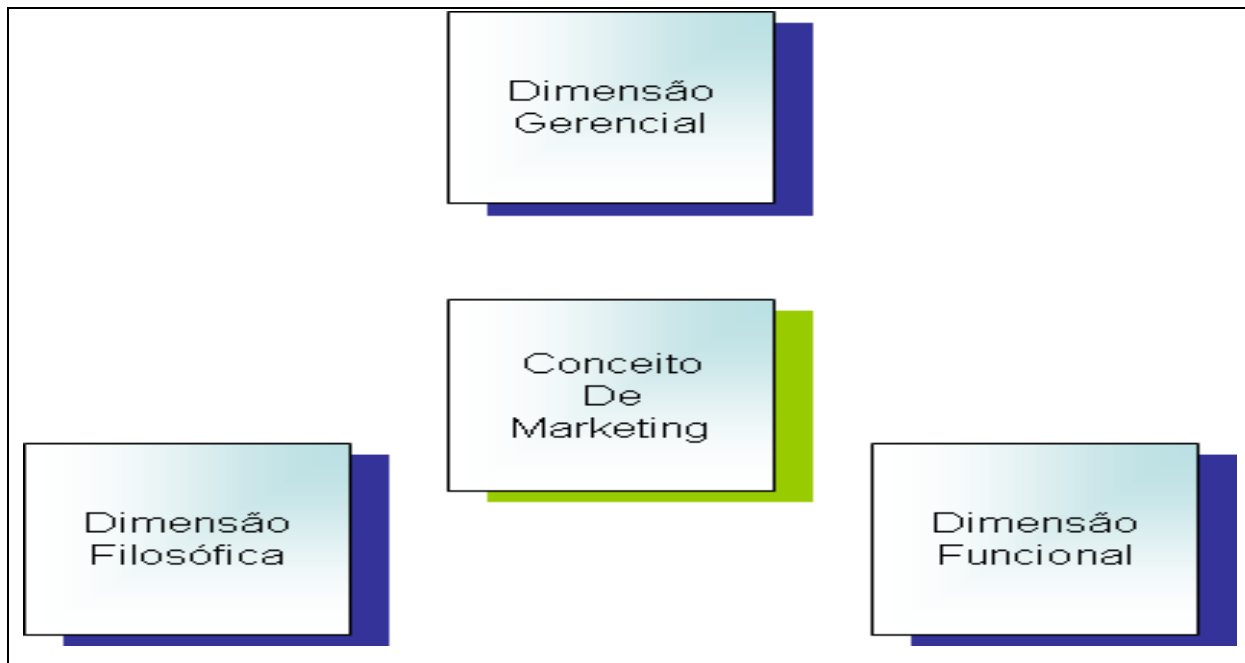
normativo. Os níveis lucrativo/micro/normativo podem ter sua história traçada desde os anos 1920, enfatiza Hunt (1991), mas é a partir dos anos 1960, com o trabalho de McCarthy, que eles passam a ser mais estudados. Historicamente, o avanço das aplicações de marketing parte do nível lucrativo/macro/positivo em direção ao nível não-lucrativo/micro/normativo.

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

5.6.2. A operacionalidade do conceito e a dimensão filosófica da orientação para mercado

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

Figura 1 Dimensões do Marketing



Fonte: adaptado de Toledo, (1994).

- **Dimensão filosófica:** refere-se à orientação da empresa para o consumidor. Assim, toda decisão que é tomada na empresa, deve estar direcionada para o atendimento das necessidades e desejos do consumidor. A ideia de a empresa estar voltada para um grupo selecionado de clientes, seu público-alvo, deverá estar disseminada em todos os níveis da empresa (TOLEDO, 1994). Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2004) afirmam que o Marketing tem sua perspectiva filosófica, ou melhor, uma atitude orientada ao gerenciamento que realça a satisfação dos clientes. Para Churchill Jr. e Peter (2000), as empresas devem sempre estar orientadas para agregar valor ao cliente e essa orientação deve ser incorporada pelos gestores da empresa para que, de fato, isso se torne uma realidade na empresa. Semenik e Bamossy (1995) orientam que a orientação para o cliente é base do conceito de Marketing;
- **Dimensão funcional:** o Marketing estuda os relacionamentos de troca. Na verdade, não basta que existam pessoas com necessidades e desejos a serem satisfeitos e, por outro lado, empresas ofertando produtos e serviços destinados à satisfação dessas necessidades (TOLEDO, 1994). Kotler e Keller (2006) dizem que para haver Marketing deve existir um processo de troca, e nesse sentido, Churchill Jr. e Peter (2000) completam afirmando que um indivíduo somente estará disposto a se envolver em um processo de troca quando perceber que a sua satisfação será atendida. Etzel, Walker e Stanton (2001) corroboram apontando que todas as

atividades de Marketing são definidas para a promoção de processos de trocas entre um ou vários indivíduos e ou empresas;

- **Dimensão operacional:** um dos aspectos fundamentais do Marketing é o processo de distinguir entre os elementos controláveis e os não controláveis. Assim, a implantação do conceito de Marketing se dá mediante o planejamento e controle das variáveis estratégicas de Marketing: produto, preço, distribuição e promoção (TOLEDO, 1994). O profissional de Marketing, segundo Kotler e Keller (2006) e Keller (2006) estão envolvidos com as atividades táticas de formulação de estratégias relacionadas ao produto, preço, distribuição e promoção. Urdan e Urdan (2006) lembram que a gestão de Marketing relaciona-se também com a segmentação de mercado, determinação de mercados-alvo e posicionamento, em adição, Lambin (2000) relembra que marketing também é planejamento. Dessa maneira, Marketing pode ser conceituado como um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam com a criação, oferta e a troca de produtos de valor com outros (TOLEDO, 1994). Lamb Jr., Hair Jr. e McDaniel (2008) lembram ainda, que a dimensão operacional assim como a funcional, são utilizadas para a consecução da função filosófica do Marketing.

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

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

O primeiro texto (KOHLI; JAWORSKI, 1990) apresenta um modelo teórico para a mensuração da aplicabilidade do conceito de marketing. Para tanto, esses autores definem

preliminarmente o que deve ser entendido como “*Conceito de Marketing*”. Não se trata de averiguar se a empresa é “orientada para marketing”, mas se é “orientada para mercado (*market*)”, o que significa verificar se a empresa “operacionaliza” o “*Conceito de Marketing*”. Para esses autores, orientação para mercado requer a consecução simultânea de três condicionantes:

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

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

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

Outro ponto referente ao aspecto organizacional diz respeito à maneira como os empregados são remunerados: se a remuneração estimular atividades geradoras de lucro no curto prazo, sacrificando lucratividade no longo prazo e manutenção de relacionamento com os

clientes, dificilmente a empresa será orientada para mercado. Dadas essas pré-condições, a orientação para o mercado é confrontada tanto pelo lado da oferta (concorrentes e fornecedores), quanto pelo lado da demanda (consumidores). Nesse sentido, Kohli e Jaworski (1990) acompanham a análise de Porter (1985). Finalmente, há que se mensurar a efetividade da orientação para mercado. Kohli e Jaworski (1990) apresentam os padrões a serem utilizados: a resposta dos consumidores, o desempenho da empresa, o resultado econômico-financeiro – medido de várias formas: lucro, retorno sobre investimento, retorno sobre ativos etc. – e a resposta dos empregados - se são atuantes, se estão satisfeitos etc.

Kohli e Jaworski (1990) realçam que são fundamentais a quantidade de informação para a tomada de decisão e a velocidade com que essas informações chegam aos tomadores de decisão. A empresa deve ser organizada para que haja um sólido processo de **inteligência competitiva e de marketing**. Narver e Slater (1990) e Jaworski e Kohli (1993), utilizando a proposta de Kohli e Jaworski (1990), procuram mensurar a orientação para mercado em algumas empresas. Narver e Slater (1990), antes de procederem à mensuração, sofisticaram o modelo, introduzindo aspectos concernentes ao ambiente de atuação da empresa, usando esquema semelhante ao desenvolvido por Porter (1985): há que se preocupar com a concorrência, com as mudanças tecnológicas, com a possível entrada de novos concorrentes, com o poder de barganha de fornecedores e consumidores e com a obsolescência da indústria. Assim, a orientação para mercado está relacionada à estratégia competitiva no que diz respeito à estrutura da indústria e respectivo regime de mercado. Por exemplo: empresas que atuam em mercados monopolistas são menos orientadas para mercado do que empresas que atuam em regimes onde há mais concorrência. A questão, porém, é entender a abrangência do conceito de concorrência: o número de empresas é um indicativo, mas pode haver competição em mercados oligopolizados, como demonstra a guerra de preços entre companhias aéreas nos EUA, no final da década de 1980.

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

Os resultados obtidos por Narver e Slater (1990) e por Jaworski e Kohli (1993) sugerem associação entre as variáveis do modelo e a orientação para mercado. No estudo conduzido por Narver e Slater (1990), inferiu-se que as empresas orientadas para mercado obtiveram melhor resultado em termos financeiros, seguidas por aquelas totalmente não-orientadas para mercado. Os piores resultados foram obtidos pelas empresas que tentaram seguir uma estratégia de

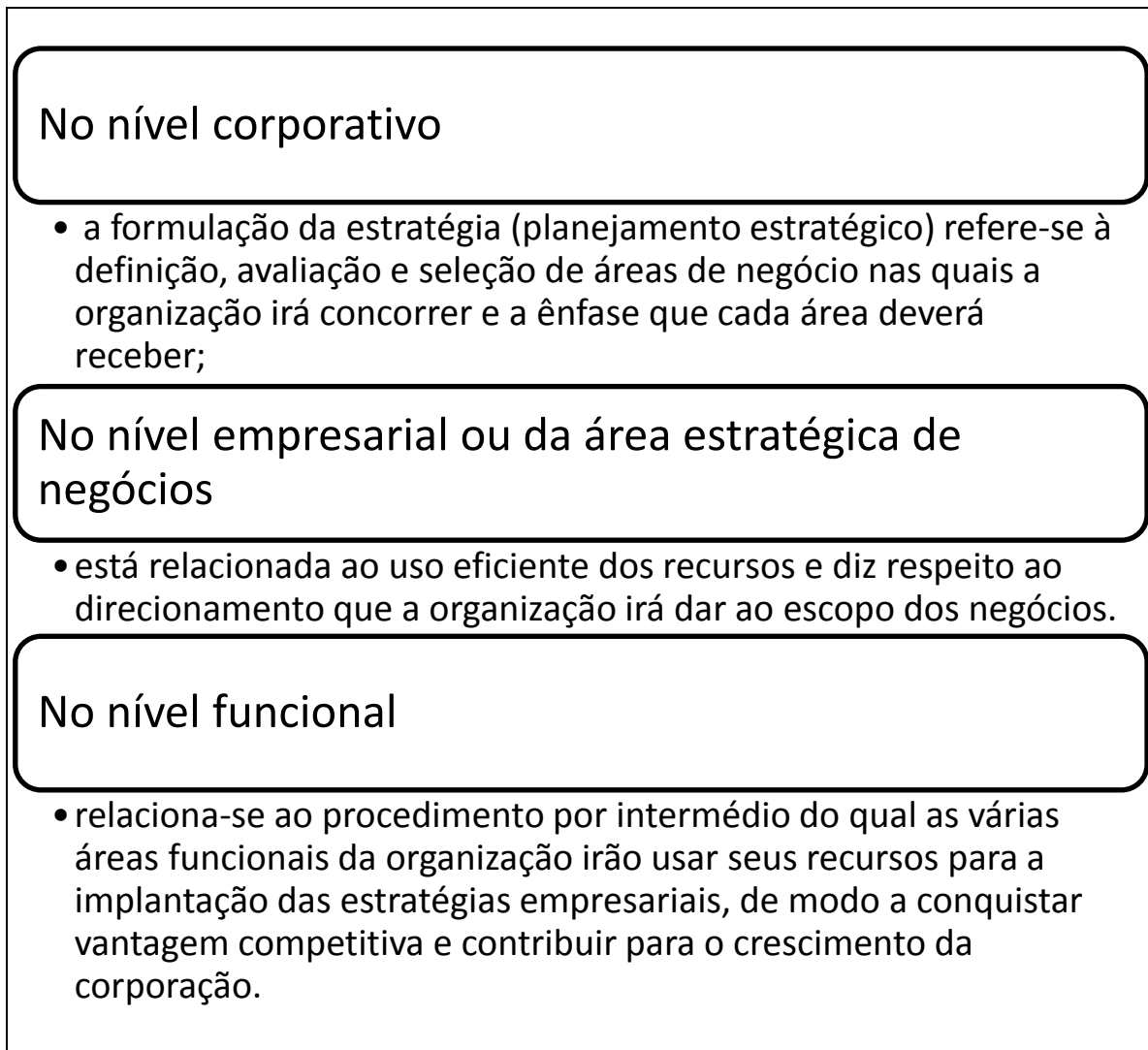
orientação para mercado, mas não a implementaram totalmente. Para esses autores, uma diretriz para os negócios totalmente implementada, seja qual for, é melhor do que uma “meia-implementação”.

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

5.6.3. Estratégia sob a ótica de marketing

As estratégias encontram-se presentes em todas as organizações, tanto as mais simples como as maiores e mais complexas, mas elas podem variar em relação ao grau de formalismo com que são formuladas e implantadas (GHOSHAL; TANURE, 2004; HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011). Em algumas organizações, em especial naquelas que operam em ambientes que mudam rapidamente, ou em organizações de pequeno porte, as estratégias não são definidas ou “planejadas” na concepção formal do termo. Além do grau de formalismo, as estratégias podem ser consideradas em relação ao fato de serem deliberadas ou emergentes. Na estratégia deliberada, os gerentes planejam seguir um determinado curso de ação predefinido e intencional (HOOLEY; PIERCY; NICOULAUD, 2011; HUGHES, 2005; KOTLER et al., 2008). A estratégia emergente significa que ela não é essencialmente planejada ou intencional, mas o resultado de padrões e consistências observadas no passado, mediante um procedimento de tentativa e erro. Esses dois últimos conceitos constituem os limites das diferentes combinações que formam a base de uma tipologia que caracteriza os procedimentos de formulação de estratégias. A formulação de estratégia, concebida como o procedimento de planejar as estratégias, ou, no sentido mais amplo, o procedimento de planejamento estratégico, pode ser desdobrado em três níveis corporativo, empresarial ou da unidade de negócio e funcional (HART; BAKER, 2007; KOTLER; KELLER, 2008) conforme figura 2 um a seguir.

Figura 2 Planejamento estratégico em três níveis



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

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

da área funcional, as deliberações são tomadas pelos concernentes gerentes (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007).

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

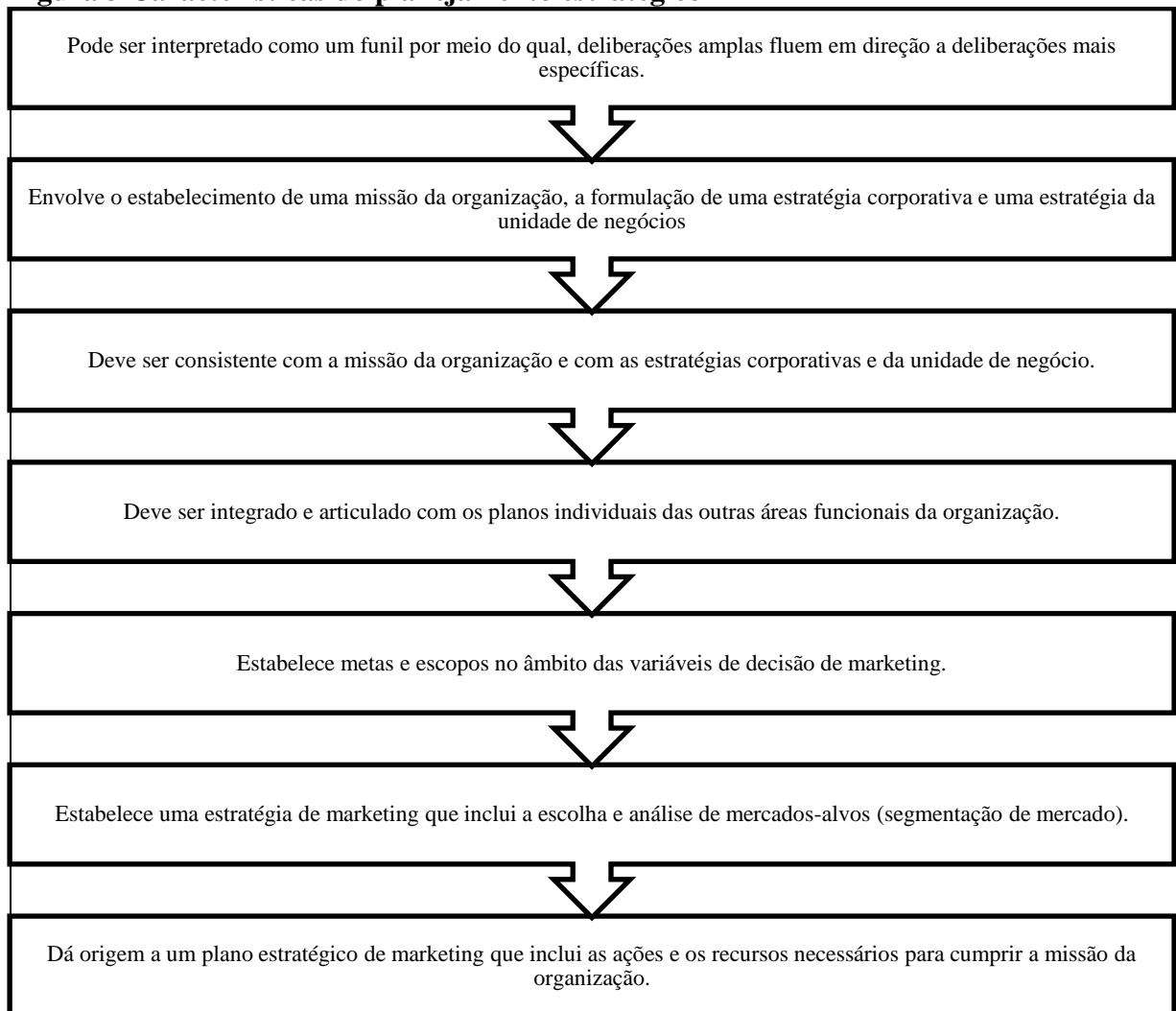
Indubitavelmente o marketing desempenha componente fundamental na formulação e implantação da estratégia, isso porque a administração estratégica tem que lidar permanentemente como um ambiente em constante mudança, no qual se sobressaem duas entidades e forças: o mercado e a concorrência. Isso obriga as organizações, em ambientes competitivos, caracterizados por demanda maior do que a oferta, a pautarem suas ações em uma filosofia de orientação para o mercado (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). A relevância e pertinência do marketing em organizações orientadas para o mercado, que mantêm um duplo foco entre mercado e concorrência, podem ser destacadas mediante três elementos ou papéis que constituem o ponto central de seu procedimento estratégico. Nesse contexto, um primeiro papel ou tarefa de marketing é a identificação das características, perfis, exigências e demandas dos clientes e a comunicação e disseminação eficaz das informações para a organização como um todo. O segundo é determinar o posicionamento competitivo, de modo a ajustar os recursos, capacidades e escopos da organização às necessidades diversificadas dos clientes. Essa tarefa implica reconhecer que os mercados são heterogêneos; cabe, portanto, à organização identificar os segmentos que os compõem, ajuizar o grau de atratividade de cada um deles e, simultaneamente, analisar a condição competitiva para atendê-los (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). Essa análise determinará a estratégia de segmentação que a organização irá adotar, em

busca do atendimento de seus escopos de crescimento e rentabilidade. O terceiro papel revelador da relevância e pertinência do marketing no procedimento competitivo prende-se à tarefa de implantação da estratégia, o que significa alinhar os recursos da organização para planejar e executar a entrega de valor e consequente satisfação do cliente (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). O marketing contribui na coordenação dos esforços que visam a garantir o contentamento do cliente e a mantê-lo colocando em relevo a pertinência do marketing na ação e arquitetura do plano estratégico. Um dirigente de organização, ainda que avesso a qualquer ideia de planejamento tenha sucessivamente que lidar com três tipos de questões (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; HUGHES, 2005; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007): Definição e avaliação dos investimentos na capacidade produtiva, necessários para responder à evolução da demanda ou para desenvolver novos produtos e/ou mercados, ou seja, para atender os escopos corporativos de crescimento e de rentabilidade; Estabelecimento do programa de produção necessário para atender às previsões de pedidos, tendo em conta que esses pedidos e encomendas são uma variável dependente da sazonalidade e dos ciclos da demanda (incontrolável) e das ações decorrentes dos esforços de marketing da organização (controlável); Os recursos financeiros necessários para fazer frente aos compromissos estimados no procedimento de previsão de despesas e receitas (HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011; KOTLER; KELLER, 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). Os problemas apontados são inerentes ao procedimento gerencial de qualquer organização, e sua solução tem por ponto de partida as previsões de vendas nos prazos curto médio e longo.

O procedimento de marketing e, por conseguinte, o procedimento de planejamento formal de marketing também ocorre em dois níveis (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007): estratégico e operacional. O procedimento de planejamento estratégico de marketing tem por escopo exprimir, de um modo claro e sistemático, as alternativas escolhidas pela organização, tendo em vista a assegurar seu crescimento no médio e longo prazo (LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). Em seguida, as alternativas serão convertidas em deliberações e programas de ação. A abordagem de marketing, no contexto do planejamento estratégico de marketing, articula-se em torno das seguintes questões fundamentais, cujas respostas constituirão a espinha dorsal do procedimento de planejamento e, eventualmente, de um plano estratégico de marketing (AMBRÓSIO, 2007; BACKHAUS; SCHNEIDER, 2007; HARTLINE; FERRELL, 1996; HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011): Definição do mercado de referência (mercado a ser considerado) e estabelecimento da missão estratégica da

organização nesse mercado; Identificação da diversidade do binômio produto-mercado no mercado de referência e definição dos posicionamentos suscetíveis de serem adotados; Avaliação da atratividade intrínseca dos binômios produto-mercado e identificação das situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente; Para cada binômio produto-mercado levantar os trunfos da organização, bem como suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva que ela a organização pode desenvolver; Estabelecimento de uma estratégia de cobertura e de ampliação a ser adotada e do nível de ambição (escopos) estratégica, em termos de crescimento e lucratividade; Traduzir os escopos estratégicos e convertê-los em um programa de ação que considere as variáveis que compõem o procedimento de marketing no nível operacional: produto, preço, promoção, praça. Por outro lado, o planejamento estratégico de marketing apresenta aspectos peculiares (HARTLINE; FERRELL, 1996) conforme figura 3.

Figura 3 Características do planejamento estratégico



Fonte: (HARTLINE; FERRELL, 1996)

Devem-se ressaltar, ainda, as conexões estabelecidas entre o planejamento estratégico e plano estratégico de marketing e as demais áreas funcionais da organização individual ou

unidade estratégica de negócio (GHAURI; CATEORA, 2005; KOTLER; KELLER, 2008; MCKENNA, 1995). Apesar do procedimento de planejamento estratégico de marketing e de arquitetura de plano parecer uma tarefa simples, considerada a lógica que o sustenta, várias questões conceituais e práticas podem emergir, as quais convertem esse procedimento em um dos mais intrigantes aspectos do gerenciamento empresarial. Sugerem-se algumas dessas questões (GHOSHAL; TANURE, 2004; KOTLER; KELLER, 2008; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007): Quando deve ser feito, com que assiduidade, por quem e como? O procedimento é diverso para uma organização de grande porte e para uma organização de médio ou pequeno porte? O procedimento difere entre organizações diversificadas e organizações com baixo ou nenhum grau de diversificação de produtos e mercados? Qual é o papel do executivo principal no procedimento?

Assim, tão ou mais importante do que descrever o conteúdo de um plano estratégico de marketing é estabelecer um projeto de implantação de sistemas de planejamento estratégico de marketing. O procedimento de planejamento estratégico de marketing deve ser interpretado como imprescindível para o sucesso da organização. Esse procedimento como a identificação de oportunidades atrativas e desenvolvimento de estratégias de marketing rentáveis, convergindo para a visão do sistema de marketing. Essas estratégias devem ser específicas e direcionadas a um mercado-alvo, mediante um composto de marketing especializado. Focando apenas o nível estratégico de deliberações, o planejamento estratégico de marketing é usado para prever o tamanho do mercado, identificar e avaliar segmentos desse mercado, decidir sobre a participação viável da organização em cada segmento de mercado e definir uma estratégia de posicionamento. É descrito ainda, as seguintes tarefas envolvidas no procedimento de planejamento estratégico de marketing: Realizar pesquisa de marketing dentro e fora da organização; Identificar potencialidades e fragilidades da organização; Fazer suposições; Estabelecer escopos de marketing; Gerar estratégias de marketing; Definir programas; Determinar orçamentos; Rever os resultados e revisar os escopos, estratégias ou programas (BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009).

Para melhor compreensão vale destacar a diferença entre plano e planejamento estratégico de marketing, uma vez que muitas pessoas confundem estes dois conceitos. O planejamento pode ser considerado como um instrumento poderoso para aumentar a velocidade e a capacidade de reação das organizações aos estímulos provenientes do ambiente externo quer sejam representados por ameaças ou por oportunidades (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006). Entretanto, o planejamento informal pode trazer um risco à sobrevivência da organização. Já a formalização do planejamento traz uma maior integração entre as partes envolvidas da

organização, aumentando assim a sinergia do trabalho executado (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006). Tem-se ainda que planejamento estratégico de marketing é o procedimento de antecipar eventos e condições futuros a determinar cursos de ação necessários para alcançar escopos de marketing, sendo que a ação de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um procedimento contínuo de pensamento sobre o futuro, arquitetado mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006; GRINBERG; LUCE, 2000; MARTIN, 2009). Por fim, o planejamento estratégico de marketing envolve todos os elementos do gerenciamento de marketing como a análise, o desenvolvimento de uma estratégia e a implantação do composto de marketing (GRINBERG; LUCE, 2000; MARTIN, 2009).

O plano de marketing pode ser entendido como a consubstanciação do exercício do planejamento formal, sendo o planejamento um procedimento helicoidal e o plano linear (AMBRÓSIO, 2007). É ainda, um documento que direciona e orienta o esforço de marketing de uma organização. Um mapa que mostra à organização onde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito ou uma proposta desenvolvida *a priori*, ou seja, descreve uma realidade possível, verossímil e rentável acerca de um negócio a ser utilizado em um futuro próximo. A arquitetura do plano de marketing deve referenciar-se sucessivamente a uma realidade futura, tendo como ponto de partida situações atuais. Isso implica que o planejador deve ser, antes de tudo, alguém sintonizado com as possíveis oportunidades e ameaças do futuro. Com um plano de marketing, as alterações de cenário são mais bem administradas, pois, este documento considera vários fatores e os sintetiza, avaliando alternativas e as deliberações a serem tomadas (TOLEDO; PERROTTA; PETRAGLIA, 2007).

Como supracitado, o plano de marketing pode ser considerado um guia com a função de facilitar a organização a fazer as análises do mercado, estabelecer escopos específicos e fornecer um parâmetro de comparação entre o previsto e o realizado. Com ele, a organização pode acompanhar sua evolução no mercado e definir melhor a utilização de recursos e as tomadas de decisão. O plano de marketing traz alguns benefícios como (BRITO; TOLEDO; TOLEDO, 2009): Ser um guia para todas as ações de marketing da organização para o próximo ano; Assegurar que as ações de marketing estejam de acordo com o alinhamento estratégico da organização; Forçar os gerentes de marketing a reverem e a pensarem objetivamente todos os passos do procedimento de marketing; Assessorar o planejamento financeiro para combinar os recursos com os escopos do marketing; Cunhar uma maneira de monitorar os resultados atuais

com os esperados. Os benefícios citados estão relacionados às motivações internas que fazem com que as organizações utilizem no seu cotidiano um plano de marketing. Contudo, há também benfeitorias externas que a organização pode obter com a adoção de um plano de marketing, como persuadir investidores a fornecer fundos para a organização, podendo assim, alavancar novos negócios, como as parcerias (KOTLER; KELLER, 2008). Para tal, o plano de marketing não deve ser aceito como um documento que se limita a relatar fatos e sim, como algo que fornece razões sólidas, justificativas persuasivas e projeções de ganhos desafiadores (MARTIN, 2009).

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

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

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

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

5.6.4. Análise crítica acerca do planejamento estratégico de marketing

Aspecto a ser considerado no planejamento estratégico de marketing, é a questão da participação dos administradores no processo como um todo. Em geral, quanto mais a organização cresce, mais a atividade de planejamento fica a cargo de grupos de gestores, em vez de cada gestor individualmente (HARTLINE; FERRELL, 1996; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007; WILENSKY, 2006). Isso decorre de o planejamento consumir tempo, e, sendo assim, uma equipe de planejamento pode reduzir a carga de trabalho individual dos gestores; o planejamento requer coordenação, e uma equipe especializada pode ajudar a integrar e coordenar as atividades de planejamento de cada gestor; não obstante o planejamento requer objetividade; nesse caso, uma equipe de planejamento pode ter visão mais abrangente do que um único indivíduo. Há despeito do postulado na teoria disponível sobre marketing, planejamento e arquitetura de plano de marketing, verificam-se algumas situações que pintam

possíveis desvantagens (KOTLER; ARMSTRONG, 2008; KOTLER; KELLER, 2008; LAMB; HAIR; MCDANIEL, 2004; LAMBIN; CHUMPITAZ; SCHUILING, 2007). Destaca-se:

- **Trabalho requerido pode exceder a real contribuição do planejamento:** o planejamento tende a retardar as ações e fazer com que alguns administradores possam sentir-se tolhidos, sem que exercitem iniciativa própria e espírito empreendedor e inovador. Em algumas ocasiões, é possível, ainda que pouco provável, que um indivíduo, ao avaliar a situação e tratar de cada problema à medida que ela surja, possa obter melhores resultados. O conjunto de objeções normalmente apresentadas como inibidoras da aceitação do planejamento formal. Uma primeira objeção relaciona-se à falta de informação. Nesse caso, uma análise mais acurada de situações concretas revela que o problema advém do excesso de informações ou da falta de análise profunda das informações disponíveis;
- **Fator precariedade:** os argumentos que dão sustentação a essa objeção dizem respeito ao fato de que as decisões estratégicas são tomadas cada vez com maior frequência em condições de incerteza sobre o comportamento futuro das variáveis do ambiente externo incontrolável. Isto significa que o estrategista tende a basear-se na subjetividade e em grau mínimo na objetividade que caracteriza o processo de previsão em ambientes estáveis;
- **Rigidez do plano e concepção autoritária:** uma empresa, ao colocar o plano em ação, arrisca-se a consolidar uma atitude e um comportamento burocrático, o qual, por sua natureza, é oposto à desejável flexibilidade necessária para se lidar com ambientes instáveis. Como contra-argumento pode-se afirmar que um plano é concebido exatamente para adicionar a flexibilidade de reação, graças a uma interpretação rápida das alterações observadas. Isso significa que nenhum plano deve ser considerado um produto final, e os dirigentes devem estar abertos à probabilidade e até à inevitabilidade de revisão em longo do período coberto pelo horizonte de planejamento determinado.

Em detrimento da literatura preconizada neste trabalho se pode ventilar que o planejamento corteja a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global externo e interno visando atingir objetivos definidos previamente (LAMBIN, 2009). Tem-se uma metodologia gerencial que permite constituir o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes internos e externos. O planejamento tende colocar

em relevo os motivos pelos quais uma organização existe assim como o que e como ela faz para chegar em um ponto (SILVA et al., 2006; TOLEDO; TOLEDO; CAMPOMAR, 2006). O planejamento deve comportar decisões sobre o futuro da organização. Nesse aspecto, tem-se: os objetivos organizacionais de longo prazo; as atividades escolhidas, isto é, os bens e serviços que a organização pretende produzir; os consumidores ou clientes que se pretende abranger; os lucros esperados para cada uma de atividades desempenhadas pela organização; alternativas estratégicas quanto ao manter o produto atual, maior penetração no mercado atual e desenvolvimento de novos mercados; e por fim novos investimentos em recursos (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.) (SILVA et al., 2006; TOLEDO; TOLEDO; CAMPOMAR, 2006).

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

5.7. Marketing da teoria à prática gerencial em crowdsourcing

Indubitavelmente o marketing desempenha componente fundamental na formulação e implantação da estratégia, isso porque a administração estratégica tem que lidar permanentemente como um ambiente em constante mudança, no qual se sobressaem duas entidades e forças (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2008; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; TOLEDO, 2011): o mercado e a concorrência. Isso obriga as organizações, em ambientes competitivos e agressivos pautarem suas ações em uma filosofia de orientação para o mercado. A relevância e pertinência do marketing em organizações orientadas para o mercado, que mantêm um duplo foco entre mercado e concorrência, podem ser destacadas mediante três papéis ou tarefas que constituem o ponto central de seu procedimento estratégico

(HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2008; HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2001; TOLEDO, 2011).

O primeiro papel ou tarefa de marketing é a identificação das características, perfis, exigências e demandas dos clientes e a comunicação e disseminação eficaz das informações para a organização como um todo. O segundo papel é determinar o posicionamento competitivo, de modo a ajustar os recursos, capacidades e escopos da organização às necessidades diversificadas dos clientes (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011; LAMBIN, 2002). Essa tarefa implica reconhecer que os mercados são heterogêneos; cabe, portanto, à organização identificar os segmentos que os compõem, ajuizar o grau de atratividade de cada um deles e, simultaneamente, analisar a condição competitiva para atendê-los. A análise determinará a estratégia de segmentação que a organização irá adotar, em busca do atendimento de seus escopos de crescimento e rentabilidade. O terceiro papel revelador da relevância e pertinência do marketing no procedimento competitivo prende-se à tarefa de implantação da estratégia. O que significa alinhar os recursos da organização para planejar e executar a entrega de valor e, conseqüente, satisfação do cliente (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2008; ULPH, 2011). O marketing contribui na coordenação dos esforços que visam a garantir o contentamento do cliente e a mantê-lo. E dessa sinergia surge o marketing estratégico e o marketing operacional. O primeiro envolvido em ações de entendimento do mercado por meio de processos de segmentação de mercado, identificação de alvos e posteriormente a aplicação da estratégia de posicionamento de bens e serviços para o alvo escolhido (AAKER; MCLOUGHLIN, 2010; LAMBIN, 2002, 2009). Transcorrida a fase estratégica, configura-se a concepção do marketing operacional, envolto principalmente na determinação de quatro pontos fundamentais para que bens e serviços atendam o mercado, se tem: produto, praça, preço e promoção (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2011; KOTLER; KELLER, 2009).

5.7.1. O uso de crowdsourcing em pesquisa de mercado

A forma mais corriqueira de aplicar *crowdsourcing* em pesquisa de mercado é a coleta de dados por meio de pesquisas e questionários. Os entrevistados são submetidos a uma série de perguntas simples e os resultados são posteriormente utilizados para a criação de estratégia de produto. Dado que estes questionários fornecem compensação monetária para os entrevistados em alguns casos, há um grande problema quando se utiliza *crowdsourcing* para a investigação. Deve-se destacar o fornecimento de dados falsos o que pode levar as empresas a restringirem suas pesquisas online para apenas a sua população alvo (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010). E assim impedir que alguém se finja fazer parte do grupo demográfico objeto com o intuito de ganhar um dinheiro extra. O

pagamento pode afetar as respostas de outra forma, mantendo em mente que a empresa está pagando-lhes, muitos respondentes podem fornecer respostas que representam uma imagem irreal de uma empresa ou respostas tidas como desejadas.

A melhor maneira de evitar que isso aconteça é proceder a pesquisa de mercado por meio da utilização de questionários complexos, que contenham alguns campos para preenchimento escrito (próprias palavras), bem como exigir um número mínimo de palavras (HOSSAIN; KAURANEN, 2015; SIEVERS, 2015; STANKE; DROGOSCH, 2015). Nos últimos anos, muitas empresas estão pesquisando o mercado, colocando projetos em websites de *crowdfunding* para ver se as pessoas estão dispostas a apoiá-las com o seu dinheiro. A distinção clara entre as opiniões das pessoas e a sua vontade de pagar por algo pode ser notado. Indicando um marcador muito útil para o sucesso futuro do projeto (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

5.7.2. O uso de crowdsourcing no desenvolvimento de bens e serviços

O desenvolvimento de produtos com base em ideias geradas no *crowdsourcing* é um ramo em constante crescimento. Como as empresas estão à procura de soluções inovadoras para seus problemas, *crowdsourcing* é amplamente utilizado também. As empresas têm utilizado por um longo tempo para o desenvolvimento de novos produtos. A aplicação de *crowdsourcing* para desenvolvimento de produtos implica em três principais diferenças em relação ao desenvolvimento centralizado na empresa (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010):

1. Não se limita apenas aos clientes, mas inclui potenciais clientes ou qualquer pessoa disposta a ajudar e fornecer as suas ideias.
2. Permite às empresas obter *feedback* direto, sem terceiros (como os distribuidores) envolvidos no processo.
3. As empresas podem selecionar áreas específicas em que as melhorias devem ser feitas.

5.7.3. O uso de crowdsourcing em publicidade e promoção

O uso mais comum de *crowdsourcing* está na publicidade e atividades promocionais. Este modelo de *crowdsourcing* se tornou muito popular nos últimos anos, dado que a sua principal vantagem é permitir às empresas economizar muito dinheiro e usar a multidão coparticipava para espalhar a sua mensagem (STOTTLEMYRE, 2015). Inclusive as empresas com maiores orçamentos de publicidade têm se envolvido com a colaboração coletiva em determinados períodos de tempo, incluindo os clientes existentes e potenciais em projetos sob a forma de um convite aberto, ou mesmo, pagando-lhes para postar comentários positivos em

blogs e websites. Crowdsourcing pode ser usado na promoção ou reconstrução da identidade da marca de uma instituição, ou mesmo um local (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010). Hipoteticamente, em uma situação de orçamento de marketing limitado, mercados de mídia cara em áreas específicas, tecnicamente é possível uma empresa mudar sua estratégia para uma abordagem criativa, convidando os clientes e potenciais clientes para participar de campanhas para melhoria da imagem. A campanha pode obter experiências pessoais e promovê-las em um *website* e uma página no Facebook. Caso de um vindouro resultado positivo, a empresa, por meio do *Crowdsourcing*, poderia por meio do incremento da visibilidade, aumentar a consciência de marca e do estabelecimento físico como um lugar para visitar (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

5.7.4. Crowdsourcing atuando como Praça e estudo de Praça

Enquanto *crowdsourcing* é geralmente reconhecido como solução para resolver atividade de negócios repetitivos e criação de conteúdo. Também pode constituir em receita para revigorar a estratégia de marketing. Aproveitando a coparticipação para aprimorar as atividades de marketing, uma grande virada de jogo pode estar a ocorrer. Empresas do topo do mundo corporativo tem feito uso do *crowdsourcing* em seus esforços de marketing. De fato, 11 das 12 maiores marcas globais (como listadas na da *Interbrand* 100 Melhores Marcas Globais para 2014), o uso de *crowdsourcing* para o marketing e inovação, foi constantemente citado e aprovado (BESTGLOBALBRAND, 2014).

Fato curioso, quando se analisa a variável Praça de marketing, o *crowdsourcing* opera em duas frentes: na primeira, o *crowdsourcing* se constitui na própria praça de oferta de serviços de uma empresa contratante deste serviço. Em contrapartida a contratante pode fazer uso do *crowdsourcing* como fonte de coleta de dados para a tomada de decisão sobre sua futura praça física ou virtual. Tendo como base os feedbacks dos usuários pré-qualificados para a navegação no ambiente (GATAUTIS; VITKAUSKAITE, 2014; LIBERT; SPECTOR, 2010).

5.8. O novo paradigma

Novo prazo e novas relações interpessoais, possivelmente o surgimento de novo paradigma e nova oportunidade de negócio. Vislumbra-se que no *Crowdsourcing* a empresa assume um trabalho que já foi realizado pelos funcionários, resgatando o conceito de *co-creation*. A seguir terceiriza sob a forma de um convite aberto para um grupo de pessoas, geralmente usando a internet, seja pela forma mobile e outras. Essa definição implica que as empresas confiam mais em seu cliente sobre o processo de criação, concepção, escolha e lançamento de um produto. É quando a Empresa X tem um problema e decidi pedir ao *crowd on-line* recomendações da melhor solução. Esta ideia simples, mas poderosa tem implicações

graves, como: mais acesso à vasta gama de talentos que está fora da organização, oportunidade de encontrar ideias criativas e inovadoras, mais oportunidades para obter uma visão em primeira mão sobre os desejos dos clientes, resolver problemas e capacitar o público a sentir-se donos da organização.

Hipoteticamente, se a empresa *Greenfoods* está oferecendo \$ 20.000 em uma competição para encontrar ideias para sua próxima campanha de TV para lanche, usando uma plataforma de *crowdsourcing*. Este tipo de medida impõe novos desafios e novas ameaças para os atuais operadores, neste caso, LAT, a agência de marketing com quem *Greenfoods* estava trabalhando desde 2000 foi colocada fora deste projeto. É este o futuro do marketing? O que vai acontecer com agências de marketing já existente? Além disso há de se considerar as implicações da gestão da informação no elo CROWD que diretamente influenciará os subsistemas de inteligência de marketing, em função de um emaranhado de informações e ruídos entres os participantes. Podendo até dificultar a tomada de decisão. Já que é difícil controlar o público participante, e lembre-se que este cliente não é funcionário da empresa, o acordo provavelmente não está escrito, portanto, se não houver liderança suficiente e clara pela empresa o projeto pode sair do controle. Além disso, este tipo de iniciativa exige de tempo, atenção e habilidades de comunicação.

Sob a perspectiva do marketing e ao se considerar o SIM, sistema de informações de marketing que na sua essência equivale a gestão de conhecimento geralista focado a um mercado exclusivo. Nesse interim nota-se que a contribuição e influencias das metodologias que ceceiam *crowdfunding* acabam por agir de forma direta ou indireta no subsistema: inteligência de marketing, registros internos, sistema analítico de marketing e pesquisa de marketing.

Por refletir a participação de muitos na contribuição de novas ideias, coletas de informações e processos de gerações dessas novas ideias o *crowdfunding* abastece a empresa com uma maior quantidade de dados a serem analisados pelo sistema analítico de marketing. Este por sua vez será incumbido de remover ruídos intelectuais e geral conhecimento. Daí nova indagação floresce sobre a questão de que forma esse conhecimento e onde o mesmo será armazenados: nos registros internos da empresa ou no sistema aberto ou fechado da *crowdfunding*. E a partir daí os mecanismos que sustentam a pesquisa de marketing, haverá de desenvolver novos métodos para a coleta de dados não somente internas a empresa, como externa da mesma porem sob dois aspectos: mercado e *crowdfunding*. Finalmente se questionar-se-á se as competências humanas e tecnológicas que fazem parte da inteligência de

marketing estão, ou estarão aptas em transformar os insumos do *crowd* em ações efetivas do marketing. Que desde sua gênese constitui em facilitador de trocas e não o contrário.

6. Resultado da pesquisa

Caso 1 – COCA COLA

Embora usados hoje de maneira recorrente, os modelos de atuação embutidos em termos como *crowdsourcing* e colaboração não constituem exatamente novidades no marketing: via pesquisas, por exemplo, essa atividade sempre buscou valer-se das informações provenientes dos consumidores ade de marca da Coca-Cola Brasil. As tecnologias possibilitaram, porém, realizar esse processo de forma mais aberta e mais transparente.

No Brasil, a Coca-Cola apostou na colaboração em projetos como Refresque Suas Ideias, que no ano passado recebeu mais de 250 mil sugestões de artes para a decoração das latas do refrigerante Sprite (posteriormente, essa contribuição dos consumidores apareceu também em um tênis, lançado em parceria com a marca Redley). Por meio de ações desse gênero as pessoas estabelecem relações muito mais profundas com as marcas.

As ações de crowdsourcing da Coca-Cola têm mais a ver com posicionamento da marca, marketing. Um dos cases mais marcantes é o do vídeo criado coletivamente em Cingapura para o lançamento da Coca-Cola Zero, ação que depois foi repetida globalmente.

Caso 2 – PEPSICO

A PepsiCo oferece o maior portfólio mundial de marcas de alimentos e bebidas, que inclui 22 diferentes linhas de produto que geram anualmente mais de US\$ 1 bilhão de vendas cada. Seus principais negócios – QUAKER ® (Cereais), TROPICANA ® (sucos), GATORADE ® (bebidas esportivas), FRITO-LA Y ® (snacks), e PEPSI-COLA ® (bebida com gás) - também produzem centenas de outros alimentos e bebidas convenientes, saborosos e nutritivos, que são nomes conhecidos e respeitados em todo o mundo.

No Brasil desde 1953, a PepsiCo é uma das principais companhias de alimentos e bebidas do país e atua no mercado por meio de marcas preferidas e líderes de mercado como QUAKER ® (cereais), TODDY ® e TODDYNHO ® (achocolatados), ELMA CHIPS ®, LUCKY ® e EQLIBRI ™ (snacks), MABEL ® (biscoitos), GATORADE ® (bebidas esportivas), LIPTON ® (chá pronto, em parceria com a Unilever), KERO COCO ® e TROP COCO ® (água de coco), H2OH! ® e PEPSI-COLA ® (bebidas com gás).

No total, a companhia conta com 19 plantas e mais de 100 filiais de vendas localizadas em todo território brasileiro e com o talento de cerca de 13 mil funcionários que já elegeram a empresa por 13 vezes como uma das melhores para trabalhar no Brasil. Desde 1997, a companhia mantém estreita parceria com a AmBev - Companhia de Bebidas das Américas -

para a produção, comercialização e distribuição de PEPSI ®, H2OH! ®, GATORADE ® E LIPTON ® aos mais de um milhão de pontos de venda pelo país.

Na PepsiCo, os funcionários são unidos pelo compromisso de alcançar crescimento sustentável ao investir em um futuro mais saudável para as pessoas e para o planeta, o que acreditamos também ser um futuro mais bem-sucedido para a PepsiCo. Na PepsiCo isso é chamado de compromisso de Performance com Propósito, isto é, a promessa da PepsiCo de oferecer:

- Um amplo portfólio de alimentos e bebidas que atendam aos paladares locais dos consumidores;
- De descobrir formas inovadoras para minimizar nosso impacto no meio ambiente, incluindo a conservação de água e de energia e a redução do volume de embalagens;
- De propiciar um ótimo local de trabalho para os nossos funcionários; e de respeitar, apoiar e investir nas comunidades onde opera.

Em âmbito global, a PepsiCo já desenvolveu várias ações fundamentadas em crowdsourcing; entre elas, a campanha Dwemocracy, para escolha de novos sabores da linha de bebidas Mountain Dew, comercializada nos Estados Unidos, e a conhecida veiculação de um comercial de Doritos, criado por um consumidor, nos valorizadíssimos intervalos do Super Bowl. Aos poucos, isso gera maior fidelização dos consumidores, e fortalece os indicadores de performance de marca.

Cerca de quatro anos atrás, a marca PepsiCo também fez a sua experiência com o crowdsourcing. Lançou uma ousada proposta para os seus consumidores: eles deveriam inventar novos sabores de batatas chips. Esse é um exemplo de campanha em crowdsourcing. Uma tarefa que normalmente é desenvolvida por um profissional da própria empresa é lançada ao público em formato de desafio livre. Também este chamado da PepsiCo se provou bastante frutífero. Não é à toa que de lá para cá outras empresas do ramo procuraram fazer algo semelhante a essa ideia.

Case 3 – NETFLIX

Para que o seu negócio dê certo é preciso muito planejamento, pesquisa e a criação de estratégias que estejam de acordo com seu público-alvo e área de atuação. Com a Netflix não foi diferente. Principal serviço de TV por Internet em todo o mundo, essa gigante não poupou criatividade e esforços para atrair e encantar o seu público, seja na forma de interagir por meio das redes sociais ou da qualidade do serviço ofertado.

Em 2006, a empresa promoveu o Netflix Prize, concurso que daria 1 milhão de dólares para quem fosse capaz de aprimorar em pelo menos 10% a plataforma usada. A iniciativa é conhecida como crowdsourcing, em que diferentes pessoas trabalham de forma voluntária e colaborativa em um mesmo ambiente e projeto, em prol de um mesmo objetivo neste caso, além do prêmio, o ganhador do projeto proporcionaria melhorias na já famosa plataforma da empresa.

Caso já se tenha experimentado a Netflix, sabe que é preciso responder a algumas perguntas sobre que tipo de conteúdo você prefere. Por meio dessa segmentação, a empresa consegue recomendar o que julga ser do seu interesse. Essa segmentação também é muito importante para que você desenvolva as suas estratégias de marketing. Dependendo do estágio do funil de vendas em que o seu possível cliente está, a forma como você o abordará e o conteúdo disponibilizado serão diferentes. Se o consumidor for bem nutrido ao longo de sua trajetória, certamente estará apto a comprar quando chegar a hora.

Em 2013, para competir de igual para igual com empresas televisivas consolidadas no mercado, como HBO e Showtime, a empresa sabia que perder a qualidade do que estava produzindo não era uma opção. Desde então, várias produções originais foram lançadas, como House of Cards, Narcos, Orange is the New Black e até as séries feitas em parceria com a Marvel — Demolidor e Jessica Jones — que foram extremamente elogiadas e consumidas.

Dessa maneira, uma das lições de marketing mais relevantes é investir em marketing de conteúdo para se tornar referência em sua área de atuação. Crie um blog, escreva artigos que solucionem o problema do seu potencial cliente e, por meio de seus conhecimentos, o eduque sobre seus produtos e serviços. Com essa estratégia passasse credibilidade, profissionalismo e também estreitará os seus laços com seu público.

A equipe de social media da Netflix não deixa passar uma oportunidade para gerar engajamento. Consciente de que, para muitos dos assinantes, assistir séries é sagrado, na campanha “Os dez mandamentos da Netflix”, atores das suas principais séries apresentavam 10 mandamentos para quem vê séries. Por isso, não basta apenas criar uma conta em algumas redes sociais. É preciso se mostrar atuante, interagindo de maneira próxima e personalizada, até mesmo quando alguém se mostrar insatisfeito. Nesses momentos, que deve encontrar a melhor forma para lidar com a situação, resolvendo o problema do seu cliente.

Quando a Netflix oferece o seu serviço gratuitamente por um mês, ela dá a chance de experimentá-lo para ver se o consumidor realmente gosta do que ela disponibiliza. Esse teste pode ser o que faltava para que um consumidor indeciso fechasse negócio, é a preocupação com o público alvo.

Case 4 – AMAZON

Segundo a consultoria britânica *Interbrand* (2016), somente a marca AMAZON está avaliada em US\$ 18.625 bilhões, ocupando a posição de número 20 no ranking das marcas mais valiosas do mundo, além de ocupar a posição de número 15 no ranking das marcas mais influentes do mundo. A empresa também ocupa a posição de número 56 no ranking da revista FORTUNE 500 (empresas de maior faturamento no mercado americano) em 2013.

A empresa, maior varejista on-line do mundo, vende mais de 22 milhões de produtos diferentes para 178 países, tendo 62 milhões de clientes, um faturamento superior a US\$ 48 bilhões e mais de 21 centros de distribuição espalhados pelo mundo, totalizando mais de 840.000 m² de espaço em depósito. O site da empresa recebe mais de 750 milhões de visitas anualmente. Além disso, possui seis páginas internacionais: além da AMAZON.COM nos Estados Unidos, existe sites locais na Inglaterra, Alemanha, Japão, França, Canadá, China, Espanha e Itália. A AMAZON é o 10º site mais visitado da Internet, com mais de 62% dos acessos feitos dos Estados Unidos. Somente a América do Norte foi responsável por 54.7% de suas vendas em 2010. A época de maior volume de vendas é o mês de dezembro, quando a empresa despacha aproximadamente 3.4 milhões de encomendas diariamente para 200 países.

A AMAZON ainda é proprietária de várias outras empresas, como por exemplo, a A9.com, que desenvolve o programa de busca de comércio eletrônico e publicidade; Internet Movie Database (também conhecido pela abreviação IMDb), uma base de dados on-line de informação sobre estrelas da música, cinema, filmes, programas e comerciais de televisão; e Alexa Internet, um serviço que mede quantos usuários visitam um site e outras estatísticas relacionadas.

Assim como a Netflix, a Amazon produzirá conteúdo próprio para complementar seu catálogo de vídeos sob demanda. Ela já tem 21 projetos de filmes e 9 projetos de séries em desenvolvimento. Desde o final de 2010, o estúdio da empresa, Amazon Studios, tem recebido em seu site dezenas de milhares de roteiros, enviados por aspirantes a roteiristas e cineastas. O estúdio tem o direito exclusivo de compra por 45 dias, pagando US\$ 10 mil por roteiro selecionado. Se ele se tornar uma série de TV, o autor receberá mais US\$ 55 mil, ou, no caso de um longa-metragem, US\$ 200 mil. A Warner Bros é a parceira da Amazon para a produção de longa metragens, cuja primeira exibição será nos cinemas.

Ao invés de comprar um roteiro e em seguida investir na produção de um longa-metragem ou piloto de uma série, a Amazon primeiro investe no desenvolvimento do roteiro e na produção de vídeos de teste, que são avaliados por milhares de voluntários. Os autores

recebem comentários para ajustar seus roteiros, na esperança de que eles se transformem em filmes e séries.

Para quem conhece o Mechanical Turk, o "mercado online de crowdsourcing" da Amazon, o seu Amazon Studios soa familiar. Por exemplo, a Amazon colocou seus nove melhores filmes de teste de 2011 no Amazon Instant Video, seu serviço de streaming de vídeo. Os clientes viram os projetos centenas de milhares de vezes, de acordo com a empresa. Agora, ela está usando as opiniões e os comentários deixados pelos usuários para reescrever os roteiros.

A Amazon também coletou dados sobre quanto tempo os clientes assistiam aos vídeos de teste e quantos assistiram os vídeos na íntegra. Essa forma de feedback implícito é tão útil quanto, ou às vezes mais útil do que o feedback explícito, revelando muito sobre a possível comercialização dessas ideias.

A Amazon Studios recentemente transformou o "Blackburn Burrow", um roteiro de filme do roteirista Jay Levy, em uma história em quadrinhos digital, para obter mais informações dos consumidores. A HQ, disponível na loja Kindle, chegou a ser a revista em quadrinhos grátis mais baixada da Amazon, e vem com uma pesquisa de opinião sobre o que as pessoas acham da história, de acordo com Levy.

Obviamente, pesquisa de mercado em processos criativos não é nada novo. Hollywood testa filmes com grupos de foco o tempo todo. Mas isso não é feito em uma escala tão grande e aberta como a abordagem da Amazon. Muitas vezes não tem o feedback do público até quase o filme ser lançado e a produção de filmes é um processo iterativo, rascunho após rascunho. A Amazon faz bem em encontrar mais lugares ao longo do caminho para obter feedback.

7. Considerações finais

O marketing desempenha componente fundamental na formulação e implantação da estratégia, isso porque a administração estratégica tem que lidar permanentemente como um ambiente em constante mudança, no qual se sobressaem duas entidades e forças: o mercado e a concorrência.

Neste contexto surge a figura do *crowdsourcing*. O desenvolvimento de produtos com base em ideias geradas no *crowdsourcing* é um ramo em constante crescimento. Como as empresas estão à procura de soluções inovadoras para seus problemas, *crowdsourcing* é amplamente utilizado também. As empresas têm utilizados por um longo tempo para o desenvolvimento de novos produtos.

O uso mais comum de *crowdsourcing* está na publicidade e atividades promocionais. Este modelo de *crowdsourcing* se tornou muito popular nos últimos anos, dado que a sua

principal vantagem é permitir às empresas economizar muito dinheiro e usar a multidão coparticipava para espalhar a sua mensagem.

Enquanto *crowdsourcing* é geralmente reconhecido como solução para resolver atividade de negócios repetitivos e criação de conteúdo. Também pode constituir em receita para revigorar a estratégia de marketing. Aproveitando a coparticipação para aprimorar as atividades de marketing, uma grande virada de jogo pode estar a ocorrer. Empresas do topo do mundo corporativo tem feito uso do *crowdsourcing* em seus esforços de marketing.

Vislumbra-se que no *Crowdsourcing* a empresa assume um trabalho que já foi realizado pelos funcionários, resgatando o conceito de *co-creation*. A seguir terceiriza sob a forma de um convite aberto para um grupo de pessoas, geralmente usando a internet, seja pela forma mobile e outras. Essa definição implica que as empresas confiam mais em seu cliente sobre o processo de criação, concepção, escolha e lançamento de um produto.

No caso das empresas estudadas foi possível verificar que o *crowdsourcing* é uma ferramenta muito útil no desenvolvimento das atividades de marketing. O *crowdsourcing* nas empresas estudadas foi utilizado como um *brainstorm* da multidão, um modelo de produção que utiliza a inteligência e os conhecimentos coletivos e voluntários para resolver problemas, criar conteúdo, soluções ou desenvolver novas tecnologias. Isso sempre existiu, desde os tempos em que os gregos se reuniam em mercados públicos para debater sobre a sociedade, criando leis. Mas fica difícil desvincular o conceito da web. A razão de existir da Internet é a mesma, ela encurta distâncias, aproxima pessoas e permite que a informação seja disseminada.

Finalmente é possível evidenciar que nas empresas estudadas o *crowdsourcing* permeia as atividades de marketing estratégico e operacional, criando novas possibilidades de determinação de produtos, preços, promoções e praças mais adequados ao mercado alvo.

7.1. Recomendações

Recomenda-se realizar o mesmo trabalho em períodos distintos e a utilização de novas empresas e talvez fazer uso de hipóteses e testar por meios quantitativos.

7.2. Limitações

Por se tratar de estudo de caso, o que foi observado nas empresas estudadas não é possível generalizar para outras empresas.

Bibliografia

AAKER, D. A.; MCLOUGHLIN, D. **Strategic market management: global perspectives**. UK: John Wiley & Sons, 2010.
AFFELDT, B. **Aspects and potentials of crowdsourcing**. GRIN Verlag GmbH; 1 edition. March 20, 2012.

- ALDERSON, W. **Marketing Behavior and Executive Action – A Functionalist Approach to Marketing Theory**. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1957.
- ALDERSON, W. The Analytical Framework for Marketing. In Ben M. Enis, Keith K. Cox & Michael P. Mokwa (eds.): **Marketing Classics — A Selection of Influential Articles**. Saddle River: Prentice Hall, 1995.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de marketing: um roteiro para a ação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ANDERSON, P. F. Marketing, strategic planning and the theory of the firm. **Journal of Marketing**, v.46, spring 1982, p.15-26.
- BACKHAUS, K.; SCHNEIDER, H. **Strategisches Marketing**. Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart: 2007.
- BAGOZZI, R. Marketing as an organized behavioral system of exchange. **Journal of marketing**. Chicago, v. 38, october. pp. 77-81, 1974.
- BAGOZZI, R. P. Marketing as Exchange. In Ben M. Enis, Keith K. Cox & Michael P. Mokwa (eds.): **Marketing Classics — A Selection of Influential Articles**. Saddle River: Prentice Hall, 1995.
- BAINES, P.; FILL, C.; PAGE, K. **Essentials of marketing**. Oxford: Oxford University Press, 2013.
- BARAGLIO, G. F. **Metodologia científica**. Agbook, 2008.
- BARTELS, R. **The History of Marketing Thought**. Columbus, Ohio: Grid, 1976.
- BARTELS, R. The Identity Crisis in Marketing. **Journal of Marketing**, 38: 73-76. Ann Arbor: American Marketing Association, Outubro 1974.
- BESTGLOBALBRAND. **Rankings 2014**. Disponível em: <<http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/#?listFormat=ls>>. Acesso em: 4/7/2016.
- BORCH, F. J. The Marketing Philosophy as a way of business life. **The Marketing Concept: its Meaning to Management**. Marketing Series, n. 99, American Marketing Association, New York, p. 3-5, 1957.
- BOYCE, W. S. Supply Chain Relationships in Procurement: Is Collaboration Reality? 2014.
- BRABHAM, D. C. **Crowdsourcing**. Boston: The MIT Press, 2013.
- BRITO, C. P.; TOLEDO, G. L.; TOLEDO, L. A. **Considerações sobre o conceito de marketing - teoria e prática gerencial**. Revista Organização & Sociedade, v. 50, n. jul-set, p. 519-543, 2009.
- BROOKS, J. Virtualizing the client. **eWeek**, v. 28, n. 8, p. 6, 2011.
- CAMPOMAR, M. **O Sistema de Marketing**. Revista Marketing. São Paulo, 1984.
- CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M.C.. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Revista HISPECI & LEMA, v. 9, p. 10-12, 2006.
- CHURCHILL Jr., G. A. & PETER, J. P. **Marketing — Criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. [S.l.]: Palgrave Macmillan, 2010.
- COLOSSI, N. GESTAO E PLANEJAMENTO ESTRATEGICO. Módulo de Teoría de las organizaciones **MGyPU. Anais**, p. 92, 2011.
- CONVERSE, P. D. **Essentials of Distribution**. New York: Prentice-Hall, 1937.
- DAWSON, L. M. Resolving the Crisis in Marketing Thought. **Management International Review** 19(3): 77-84. Munchen: International University Contact for Management, Agosto 1979.
- DEMO, P. *Metodologia Científica Em Ciências Sociais*. [S.l.]: Atlas, 1995.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. (2 Ed.). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications. 2000.

- Di NALLO, E. **Meeting Points: Soluções de Marketing para uma Sociedade Complexa**. São Paulo: Cobra, 1999.
- DIMINGO, E. The Fine Art of Positioning. **The Journal of Business Strategy**. March/april, 1988.
- DIÓGENES, E. **Metodologia e epistemologia na produção científica**. Alagoas: EDUFAL, 2005.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- EISENHARDT, K. M. The Qualitative Researcher 's Companion Building Theories From Case Study Research. **The Qualitative Researchers Companion**, v. 14, n. 1967, p. 1–16, 2010.
- EISENHARDT, Kathleen M; GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: Opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.
- ESKENAZI, M.; LEVOW, G.-A.; MENG, H.; PARENT, G.; SUENDERMANN, D. **Crowdsourcing for speech processing: applications to data collection, transcription and assessment**. Oxford, UK: John Wiley & Sons, 2013.
- ETZEL, Michael J.; WALKER, Bruce J.; STANTON, William J. **Marketing**. São Paulo: Makron Books, 2001
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. **Estratégia de Marketing**. Pioneira Thomson, 1a ed., 2005
- FIELDING, N. G. The norm and the text: Denzin and Lincoln's handbooks of qualitative method. **British Journal of Sociology**, v. 50, n. 3, p. 525-534, 1999.
- FLYVBJERG, B. **Five Misunderstandings About Case-Study Research** **Qualitative Inquiry**, 2006.
- FLYVBJERG, Bent. Five Misunderstandings about Case. *Qualitative Inquiry*, v. 12, n. 2, p. 219–245, 2006.
- FRENZEN, J.; HIRSCH, P. M. & ZERRILLO, P. C. Consumption, Preferences, and Changing Lifestyles. **The Handbook of Economic Sociology**. Princeton: Princeton University Press, 1994 (pp.403-425).
- FROW, P. *et al.* Managing Co-creation Design: A Strategic Approach to Innovation. **British Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. n/a–n/a, 22 fev. 2015.
- GATAUTIS, R.; VITKAUSKAITE, E. Crowdsourcing Application in Marketing Activities. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 1243–1250, 24 January 2014
- GHAURI, Pervez; CATEORA, Philip R. **International Marketing**. UK, Berkshire: McGraw-Hill Education, 2005.
- GHOSHAL, Sumantra; TANURE, Betania. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier 2004.
- GÖB, J. **Marketing Intelligence: Wissen als Entscheidungsgrundlage im Marketing**. German: Gabler Verlag 2010.
- GOWER, Barry. **Scientific Method: A Historical and Philosophical Introduction**. [S.l.]: Routledge, 2012. Disponível em: <https://books.google.com/books?id=SqTI0LVoH_QC&pgis=1>.
- GRAPENTINE, T. Pratical Theory. **Marketing Research** 10 (2): 4-12. Chicago: American Marketing Association, Summer 1998.
- GRINBERG, Cássio; LUCE, Fernando. Marketing Metrics: Um Novo Desafio para a Disciplina de marketing. In: **Encontro anual da ANPAD XXIV: 2000**: Florianópolis. Anais. Florianópolis: ANPAD, 2000.
- GRISI, C. C. H. e; GRISI, J. R. M. & SANTOS, R. C. **Marketing: As Controvérsias do Marketing Moderno**. Revista de Administração 18(4): 59-65. São Paulo: Instituto de Administração, Outubro 1983.
- GUMMESSON, E. **Total Relationship Marketing**. Oxford: Butterworth Heinemann, 2000.

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

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

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

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

HOOLEY, G. J.; PIERCY, N. F.; NICOULAUD, B. **Marketing strategy and competitive positioning**. 4th edition. UK: Pearson/Prentice Hall, 2008.

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

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

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

HOSSAIN, M.; KAURANEN, I. *Crowdsourcing: a comprehensive literature review*. *Strategic Outsourcing: An International Journal*. Emerald Group Publishing Limited. 28 maio 2015.

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

HOWARD, M. *et al.* Learning to collaborate through collaboration: How allying with expert firms influences collaborative innovation within novice firms. **Strategic Management Journal**, p. n/a–n/a, Sep. 2015.

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

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

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

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

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

JONES, D.G. B. & MONIESON, D. D. Early Development of the Philosophy of Marketing Thought. **Journal of Marketing**, 54: 102-113. Ann Arbor: American Marketing Association, Janeiro 1990.

KEITH, R. The Marketing Revolution. **Journal of Marketing**, v. 25, p. 356-38, Janeiro, 1960

KING, R. L. The Marketing Concept. In George Schwartz (ed.): **Science in Marketing**. New York: John Wiley & Sons, 1965.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing, Chicago**, v. 54, n. 2, p. 1-18, Abril 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. **Modern Marketing Theory**. Cincinnati: South-Western Publishing Co., 1990.

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J.; KUMAR, A.. MARKOR. A measure of Market Orientation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 30, n. 4, p. 467-477, Novembro 1993.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KOTLER, P. & LEVY, S. J. Broadening the Concept of Marketing. **Journal of Marketing**, 33: 10-15. Ann Arbor: American Marketing Association, Janeiro, 1969.

KOTLER, P. A Generic Concept of Marketing. **Journal of Marketing** 36:46-54. Ann Arbor: American Marketing Association, Abril 1972.

- KOTLER, P. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**, 5ª. Edição, Editora Atlas S/A. São Paulo, 1998.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing – Análise, Planejamento, Implementação e Controle**, 10ª. Edição (“Edição do Milênio”). São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Kotler on Marketing: How to Create, Win, and Dominate Markets**. New York: The Free Press, 1999.
- KOTLER, P. **Marketing Decision Making – a model building approach**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1971.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of Marketing**. 12th ed. New. Jersey: Prentice Hall, 2008.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit**. US: John Wiley & Sons, 2011.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing Management (13th Edition)**. New Jersey: Prentice Hall, 2008.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management: Analysis, planning, and control**. London: Prentice Hall, 2009.
- KOTLER, P.; KELLER, K. **Marketing management: Analysis, planning, and control**. Organization. London: Prentice Hall, 2009.
- KOTLER, Philip. **Marketing. Edição compacta**. Tradução da 3ed. de Marketing management. São Paulo: Atlas, 1980.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2005.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin, Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Pretince Hall, 2006.
- KUHN, T. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1975.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. E. A. **FUNDAMENTOS DE METODOLOGIA CIENTIFICA**. [s.l.] ATLAS, 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. E. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. E. A. M. **Fundamentos de metodologia científica**. [s.l.] Atlas, 2010.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, MARINA D E ANDRADE MARCONI. **Fundamentos de metodologia científica**. [S.l.]: Atlas, 2010.
- LAMB Jr., C. W., HAIR Jr., J. F., McDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Pioneira – Thomson Learning, 2004.
- LAMB, C. W.; HAIR, J. H.; MCDANIEL, C. Segmenting and Targeting Markets. Chapter 8. **Marketing**. 10 ed. New Jersey: Cengage Learning, 2008.
- LAMBIN, J.J.; CHUMPITAZ, R.; SCHUILING, I. **Market driven management: strategic and operational marketing**. New Jersey: Palgrave Macmillan, 2007.
- LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**. McGraw Hill: Lisboa, 2000.
- LAMBIN, J. J. **Strategic Marketing Management**. London: McGraw-Hill, 1997.
- LAMBIN, J.J. Capitalism and Sustainable Development. **SYMPHONYA Emerging Issues in Management**, n. 2, 2009
- LAMBIN, J.-J. Capitalism and Sustainable Development. **Symphonya**, Emerging Issues in Management, v. 2. 2009.

LAMBIN, J.-J. **Marketing estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

LAMBIN, J.J.; CHUMPITAZ, R.; SCHUILING, I. **Market driven management: strategic and operational marketing**. New Jersey: Palgrave Macmillan, 2007.

LAZER, W.; KELLEY, E. J.: Interdisciplinary Contributions to Marketing Management. In William Lazer e Eugene J. Kelley (coordenadores), **Marketing Management – Perspectives and Viewpoints**, Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1962, p. 586.

LEINO, J.; RÄIHÄ, K.-J. Case Amazon: Ratings and Reviews as Part of Recommendations. **Proceedings of the 2007 ACM conference on Recommender systems - RecSys '07**, p. 137, 2007.

LESSA, C. **O Conceito de Política Econômica**. Campinas: Instituto de Economia da Unicamp. 1998.

LEVITT, T. **A imaginação de marketing**. São Paulo: Atlas, 1983.

LI, M.; HAN, W.; PARK, J. H.; XIONG, N.; LI, Z. The effect and strategy research of the secure E-commerce by the application of P2P. **Mathematical and Computer Modelling**, v. 54, n. 1-2, July, p. 175-183, 2011.

LIBERT, B.; SPECTOR, J. **9 rules for successful crowdsourcing**. FT Press, 2010.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Principles of Service Marketing and Management**. 2 ed. USA: Prentice Hall, 2001.

LUCK, David J. Broadening the Concept of Marketing – Too Far. **Journal of Marketing** 33 (July 1969). Ann Arbor: American Marketing Association, Julho, 1969.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARTIN, D. M. The entrepreneurial marketing mix. **Qualitative Market Research An International Journal**, v. 12, n. 4, p. 391-403, 2009.

MAYNARD, H. H.; WEIDLER, W. C. & BECKMAN, T. N. **Principles of Marketing**. New York: The Ronald Press 1932.

McCARTHY, E. J. **Basic Marketing – a managerial approach**. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1960.

McCARTHY, E. Jerome & PERREAULT, William D. **Marketing Essencial**. São Paulo: Atlas, 1997 (2a. tiragem).

MCKENNA, R. Real-time marketing. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 87-95, 1995.

MORE, L. T. An Essay on the Scientific Method. University of Cincinnati Studies Series II. Volume 8, Part 2 Paperback. University of Cincinnati, 2014.

MOREIRA, D. A. **Método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

MOZOTA, B. B. D. Structuring Strategic Design Management : Michael Porter's Value Chain. **Design Management Journal** (Former Series), v. 9, issue 2, Spring, p. 26-31, 1998.

MOZOTA, B. B. D. Structuring Strategic Design Management : Michael Porter's Value Chain. **Design Management Journal** (Former Series), v. 9, issue 2, Spring, p. 26-31, 1998.

MUHAMMAD, M.; MUHAMMAD, M. R.; KHALIL, K. M. Towards Shari ' ah Compliant E-Commerce Transactions : A Review of Amazon . com. **Middle-East Journal of Scientific Research**, v. 15, n. 9, p. 1229–1236, 2013.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, n. 4, p. 20-35, outubro, 1990.

NOBRE, H.; SILVA, D. Social Network Marketing Strategy and SME Strategy Benefits. **Journal of Transnational Management**, v. 19, n. 2, p. 138–151, 2014.

O'CONNOR, C. Wal-Mart Vs. Amazon: World's Biggest E-Commerce Battle Could Boil Down To Vegetables. **Forbes.com**, p. 30, 2013.

OISHI, K.; CEBRIAN, M.; ABELIUK, A.; MASUDA, N. Iterated crowdsourcing dilemma game. **Scientific reports**, v. 4, n. 4100, 2014.

OLIVEIRA, B.; CAMPOMAR, M. C. O Processo de Posicionamento Competitivo em Marketing. **II Encontro de Marketing EMA da ANPAD**, p. 1-13, 2006.

PACK, M. Obama: The marketing lessons. **Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice**, volume 12, issue 1, 30 June, p. 2-9, 2010.

PÁDUA, E. M. M. DE. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREIRA, C. B. ; MORAES, S. G. **Como a tecnologia de informação está transformando o desenvolvimento de novos produtos**. Trabalho apresentado no II SEMEAD (Seminário em Administração FEA/USP). São Paulo: FEA/USP 1999.

PETER, J. P.; DONNELLY, J. H. **Preface to Marketing Management with PowerWeb**. McGraw-Hill/Irwin, 2002.

PETTEY, C.; GOASDUFF, L. **Gartner Says Worldwide Mobile Application Store Revenue Forecast to Surpass 15 Billion in 2011**. Disponível em: <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1529214>>. Acesso em: 14/6/2016.

PETTEY, C.; GOASDUFF, L. **Gartner Says Worldwide Mobile Application Store Revenue Forecast to Surpass 15 Billion in 2011**. Disponível em <<http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=1529214>>. Acesso em junho de 2015.

PHILLIPS, C. F. & DUNCAN, D. J. **Marketing: Principles and Methods**. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1960.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**, Rio de Janeiro: Campus. 1985

PORTER, M. E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**. Boston, p. 63-78, Mar. 1989.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. [S.l.]: Edições Loyola, 2005.

RAVENSWOOD, Katherine. Eisenhardt's impact on theory in case study research. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 7, p. 680–686, 2011.

REN, J. *et al.* Exploiting mobile crowdsourcing for pervasive cloud services: challenges and solutions. **IEEE Communications Magazine**, v. 53, n. 3, p. 98–105, 1 mar. 2015.

RIBEIRO, Á. H. P.; GRISI, C. C. de H. e & SALIBY, P. E. **Marketing de relacionamento como fator-chave de sucesso no mercado de seguros**. **Revista de Administração de Empresas** 39(1): 31-41. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, janeiro-março de 1999.

RIDDER, Hans-Gerd. Yin , Robert K. : Case Study Research . Design and Methods. *Zeitschrift Für Personalforschung*, v. 26, n. 1, p. 93–96, 2012.

RIES, A.; TROUT, J. **Positioning the Battle for your Mind**. Warner Books, New York, 1981.

ROSENBLOOM, B. Six Classic Distribution Paradigms for Global Marketing Channel Strategy. **SYMPHONYA Emerging Issues in Management**, n. 1, 2010.

ROSENBLOOM, B. Six Classic Distribution Paradigms for Global Marketing Channel Strategy. **SYMPHONYA Emerging Issues in Management**, n. 1, 2010

STANKE, T.; DROGOSCH, S. **The Use of Crowdsourcing as a Strategic Marketing Tool - An Examination of Brand Perceptions and Behavioral Intentions**. 2015

STOTTLEMYRE, S. A. HUMINT, OSINT, or Something New? Defining Crowdsourced Intelligence. **International Journal of Intelligence and CounterIntelligence**, v. 28, n. 3, p. 578–589, 15 maio 2015

TOLEDO, G. L. Relações Públicas e Marketing: Um Conceito Tridimensional. ANAIS do 18o **EN-ANPAD**, Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, p.145-157 ,ANPAD, Curitiba, Setembro, 1994.

TOLEDO, G. L.; FORTES, W. G. Relações Públicas e marketing: uma abordagem estratégica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 1-10, jul./set. 1989.

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

- TOLEDO, L. A.; PERROTTA, K.; PETRAGLIA, J. Aspectos reflexivos do plano de marketing no âmbito das atividades de marketing. **eGesta**, v. 3, n. Abr-Jun, p. 74-100, 2007.
- TOLEDO, L. A.; SHIRAIISHI, G. F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE Curitiba**, p. 103–119, 2009.
- TOLEDO, L. A.; TOLEDO, G. L.; CAMPOMAR, M. C. **Planejamento em Marketing e Confecção do Plano de Marketing: uma Análise Crítica**. Revista Organizações e Sociedade, v. 13, n. Abr-Jun, 2006.
- ULPH, C. **Marketing strategies used by intel to create a sustainable market position**. GRIN Verlag, 2011.
- URDAN, André; URDAN, Flávio. **Gestão do Composto de Marketing: Visão Integrada de Produto**. São Paulo: Atlas, 2006.
- VARGO, Stephen L. & LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, 68: 1-17. Ann Arbor: American Marketing Association, Janeiro 2004.
- VAVRA, T. G. **Marketing de Relacionamento: Aftermarketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- WILENSKY, A. L. **Marketing Estratégico**. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2006.
- WILSON, A. M.; ZEITHAML, V. A.; BITNER, M. J.; GREMLER, D. D. **Services marketing**. London: McGraw Hill, 2008.
- WIND, Y. **Product Policy Concepts, Methods and Estrategy Aplication**. Massachussets: Wesley Publishing Company, 1982.
- WOOD, J. P. Ralph Starr Butler. **Journal of Marketing** 25(4): 69-71, 1961.
- YIN, R. K. **Applications of Case Study Research**. [s.l.] SAGE Publications, 2012.
- YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Newbury Park: Sage Publications, 2003.
- YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. [S.l.]: SAGE Publications, 2013.
- ZHU, F.; GODES, D. Impact of online consumer reviews on sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 2, p. 133-148, 2009.
- ZHU, F.; GODES, D. Impact of online consumer reviews on sales: The Moderating Role of Product and Consumer Characteristics. **Journal of Marketing**, v. 74, n. 2, p. 133-148, 2009.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. [s.l.] Palgrave Macmillan, 2010.
- DEMO, P. **Metodologia Científica Em Ciências Sociais**. [s.l.] Atlas, 1995.
- DIÓGENES, E. **Metodologia e Epistemologia na Produção Científica**. [s.l.] UFAL, 2005.
- GUMMESSON, E. The theory/practice gap in B2B marketing: reflections and search for solutions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 29, n. 7/8, p. 7, 2014.
- MCCORCLE, M. D.; BELL, E. L. Case study research: Design and methods : by Robert K. Yin. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1984, 160pp. v. 9, n. 4, p. 373–374, 1986.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia científica**. [s.l.] Edições Loyola, 2005.
- TOLEDO, L. A.; SHIRAIISHI, G. F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE Curitiba**, p. 103–119, 2009.
- YIN, R. K. The Abbrided Version of Case Study Research. In: **Handbook of Applied**

Social Research. [s.l.] Sage Publications, 1998. p. 229–259.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** [s.l.] Bookman, 2001.