

RAD1401 - Marketing I

Aulas 5 e 6

Desenvolvimento de estratégias e planos de marketing

Profa. Dra. Janaina Giraldi



- **Primeiro uso: Lyon em 1926**
 - Plano geral, combinação de instrumentos
 - Desdobramento para os 4 P's: táticas
 - Analogia com estratégia militar
- **Outras definições**
 - Idéia principal, da qual evolui o plano de marketing (ALDERSON; GREEN, 1964)
 - Minimizar forças dos concorrentes e maximizar as da empresa (HENDERSON, 1981)
 - Divisão clara entre **processo** e **plano**: análise e implementação (GARDNER; HOWARD, 1985)

- Literatura de marketing: **marketing estratégico** e **estratégia de marketing** são usados de forma intercambiável
 - Marketing estratégico: campo de estudo
 - Estratégia de marketing: estratégia organizacional no nível do negócio vs.
 - Questões estratégicas de marketing em todos os níveis da organização
- **Problemas nas definições**
 - Circularidade
 - Confusão entre estratégias e táticas (4P's)

Decisões estratégicas e táticas de marketing

- *Natureza dinâmica e evolutiva da área*
 - Definir o escopo das decisões estratégicas e táticas para questões específicas (SAP e 4P's) é problemático
- *Distinções podem ser arbitrárias e enganosas, implicando que algumas questões são mais **importantes** do que outras*
- *Descartar o uso da palavra "tática", referindo-se às questões como sendo mais ou menos **estratégicas** em determinado contexto*

Duas faces do marketing

- **Marketing Estratégico**

- Dimensão de análise
- Médio/longo prazo
- Entender necessidades do mercado
- Estabelecer vantagem concorrencial duradoura

**Ganha
importância**



- **Marketing Operacional**

- Dimensão de ação
- Curto/médio prazo
- Meios táticos (4 P's)
- Plano de Marketing

**Maturidade dos mercados
Acelerações tecnológicas
Internacionalização dos
mercados**

- **Mercados competitivos**

- Marketing no início do processo de planejamento
- Criação e entrega de valor



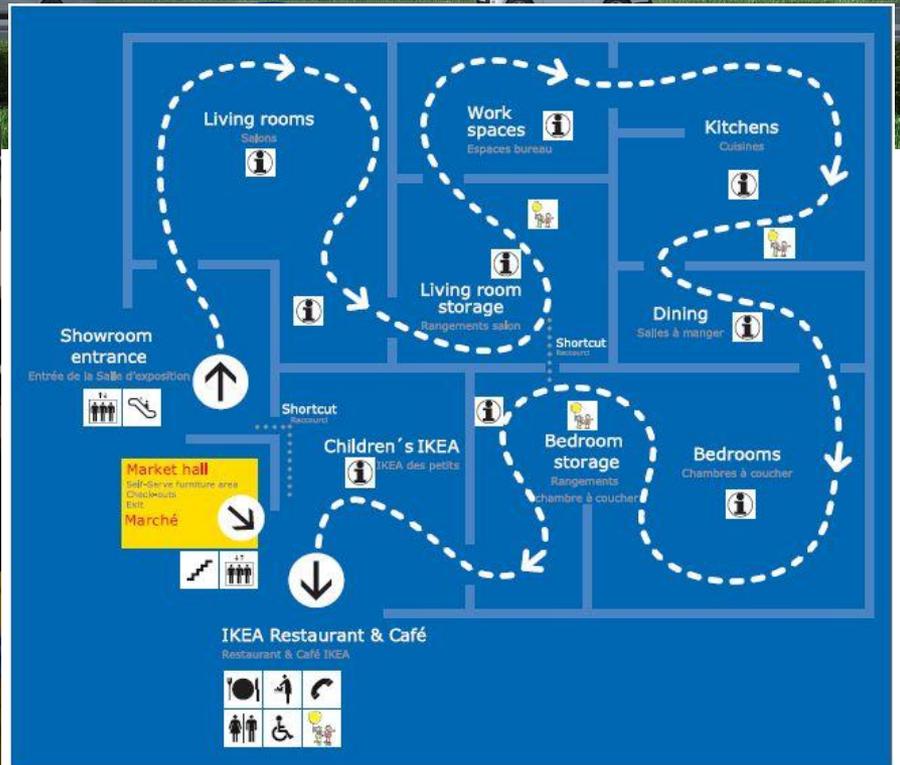
Marketing holístico e valor para o cliente

- Cadeia de valor superior que proporciona altos níveis de qualidade, atendimento e agilidade
- **Exploração de valor**: como identificar novas oportunidades?
 - *Necessidades, competências e parcerias*
- **Criação de valor**: como criar eficazmente ofertas de valor mais promissoras?
 - *Identificar as competências e parceiros necessários para satisfazer necessidades*
- **Entrega de valor**: como usar capacidades e estrutura para entregar ofertas com eficiência?
 - *CRM, gestão de recursos e parcerias*



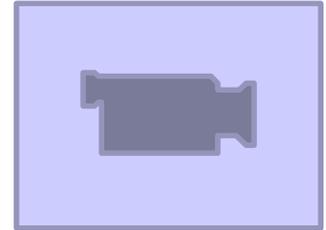
Exemplo de exploração, criação e entrega de valor: IKEA

- Gigante sueca moveleira fundada em 1943, maior empresa varejista de móveis do mundo, cerca de 349 lojas em 43 países e vendas estimadas em US\$ 23 bilhões
- “O negócio da IKEA é oferecer uma grande variedade de mobílias para casa, com design e função bons, a preços tão baixos que o maior número possível de pessoas poderá comprá-las. E ainda terão troco!”
- **Capacidades:** produtos de qualidade, preço baixo, gerenciamento de fornecedores globais, profundo conhecimento sobre a forma como os clientes compram
 - *Fornecedores alternativos (fabricantes de camisetas para fazer coberturas de assentos)*
 - *Aconselhamento técnico e financeiro aos fornecedores, ajuda para encontrar materiais mais baratos e a operar as instalações fabris*
 - *Pioneira no uso de catálogos e de displays na loja para auxiliar os clientes a tomarem suas decisões*
 - *Móveis em kits de montagem*
 - *Layout da loja, horários estendidos*
 - *Cafeterias, área para crianças, hotel, restaurantes*



Exemplo de exploração, criação e entrega de valor: “How the sun sees you”

- Fotógrafo Thomas Leveritt usou uma câmera com luz ultravioleta para mostrar os danos que o sol causa na pele das pessoas
- Mais de 10 milhões de acessos em uma semana
- <https://www.youtube.com/watch?v=o9BqrSAHbTc>
- **Exploração de valor:** como identificar novas oportunidades?
 - *Aumentar a importância do uso do filtro solar*
- **Criação de valor:** como criar eficazmente ofertas de valor mais promissoras?
 - *Desenvolver produtos que bloqueiem os raios UV*
- **Entrega de valor:** como usar capacidades e estrutura para entregar ofertas com eficiência?
 - *Comunicação dos benefícios, demonstração do produto*



Adequação estratégica: elementos que tornam a estratégia de marketing eficaz

Necessidades e condições de mercado

Estratégia adaptada às necessidades e exigências do mercado

Recursos organizacionais adequados aos mercados em que opera

Estratégia de marketing

Recursos organizacionais

Recursos organizacionais necessários para a implantação da estratégia

Fonte: HOOLEY, SAUNDERS e PIERCY (2005)



Google Glass: desalinhamento estratégico?

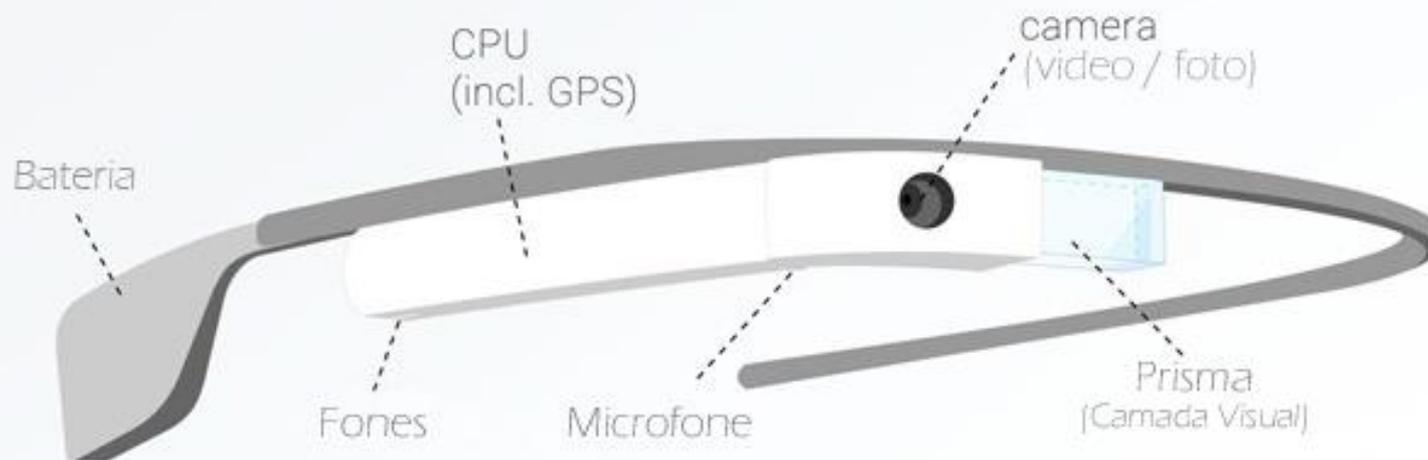
- Fevereiro de 2015: anúncio de mudanças drásticas no Google Glass: reformulação do **produto**, reestruturação da **equipe**.
- Ninguém sabia como deveria ser **usado**: funções específicas ou uso cotidiano?
- Era apenas um **protótipo**: lançado antes da hora, bateria com baixa duração. Deveria ter sido melhorado em sigilo?
- Sergey Brin: cofundador do Google, acreditava que o produto deveria ser mostrado ao mundo e aprimorado **posteriormente**.
- Preço **elevado** (US\$ 1500) deveria ter restringido público, mas atraiu mais olhares. Expectativas não foram atingidas; produto tinha falhas.
- Problemas com invasão de **privacidade** (câmeras) fizeram o produto ser proibido em alguns locais nos EUA.
- Produto será relançado quando estiver "**pronto**".
- Website tirado do ar em 2015.
- Fonte: <http://exame.abril.com.br/tecnologia/noticias/seisrazoespelasquaisogoogleglassfoiumfracasso>

Falhas na exploração, criação ou entrega de valor?

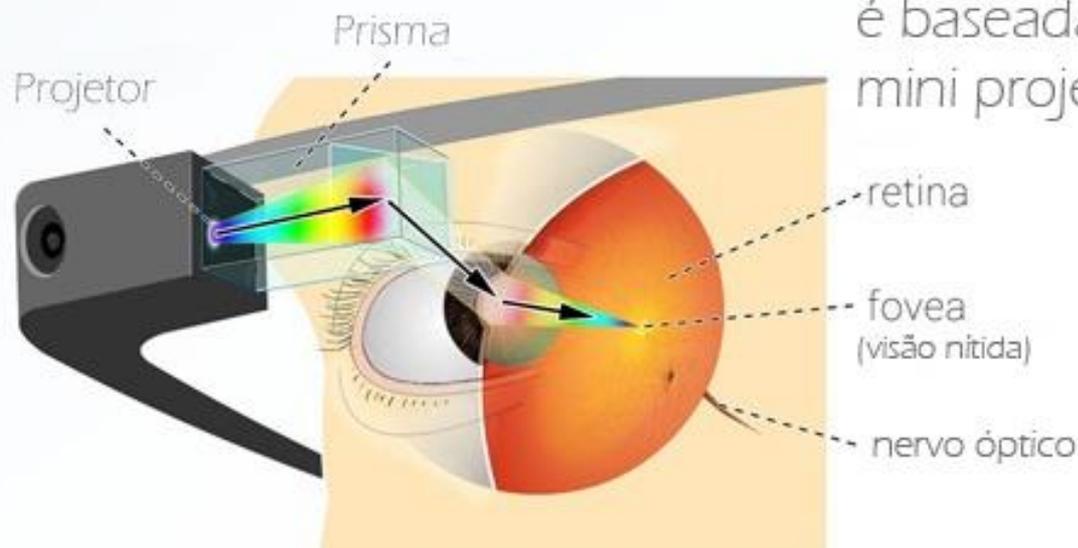
COMO O GOOGLE GLASS FUNCIONA

Tradução:
formataropc.com

Por que você consegue ver uma imagem nítida?



Sua principal função é baseada em um mini projetor





Google Glass: Renascimento para o mercado organizacional

- Julho de 2017: relançamento para o mercado **organizacional**, após desenvolvimento conjunto com empresas de software.
- Equipe do Glass voltou para a divisão de projetos especiais.
- Maior tempo de duração da **bateria**, melhor **camera** e **conectividade** com outros óculos, maior **conforto**.
- Clientes: GE Aviation (consulta a manuais), empacotadores da DHL (liberação das mãos).
- Uso eficiente da realidade aumentada em uma empresa pode reduzir erros e melhorar processos.
- Google precisou recuperar mercado perdido para outras empresas (ODG, Epson, Meta, Microsoft).
- Preço ainda não definido.
- Fonte: <https://www.usatoday.com/story/tech/talkingtech/2017/07/18/google-glass-reborn-enterprise-market/488684001/>

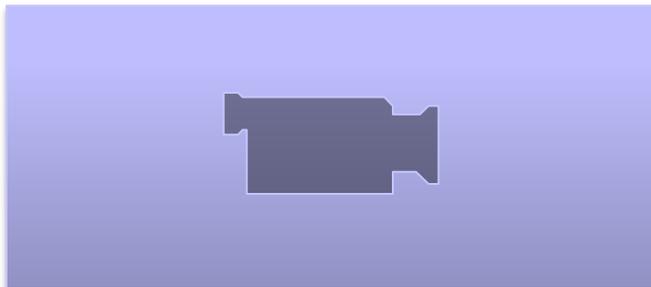
Melhorias na exploração, criação ou entrega de valor?

Alinhamento entre estratégias, recursos e necessidades: marketing holístico

- **Marketing Integrado, Marketing Interno, Marketing de Relacionamento, Marketing Socialmente Responsável**
- Relevância dos conceitos de sustentabilidade e seus correlatos: desenvolvimento sustentável e consumo sustentável
 - *Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE): consumo sustentável está relacionado ao uso de produtos que respondem às necessidades básicas e trazem uma melhora na qualidade de vida, ao mesmo tempo em que minimizam o uso de recursos naturais, materiais tóxicos e emissão de poluentes e que não prejudiquem as necessidades das gerações futuras.*
 - *Críticos adeptos à "Nova Economia" : redução do consumo e perseguição de qualidade de vida, ao invés do crescimento econômico como meta de desenvolvimento.*
- Documentário "Comprar, jogar fora, comprar - A História Secreta da Obsolescência Programada (2011)"
- <https://www.youtube.com/watch?v=H7EUyuNNaCU>

Palavra do Kotler: planejamento corporativo e de marketing

- Qual a relação entre o planejamento das atividades de marketing e o planejamento estratégico da empresa como um todo?
- Por que a diferença entre o marketing estratégico e o tático está mais sutil?
- O que é a estratégia do “Oceano Azul”?



Não concorra com os rivais,
torne-os irrelevantes
(Kim e Mauborgne)

Marketing e Planejamento Estratégico

- Planejamento para assegurar que atividades de suporte ao marketing sejam executadas corretamente
 - *Seleção de negócios*
 - *Identificação e desenvolvimento de competências-chave em face ao ambiente externo*
 - *Elaboração e implantação de estratégias para atingir os objetivos de longo prazo*
- Planejamento corporativo, unidade de negócio, linha de produto
 - Plano de marketing: **estratégico** e **tático**

1. Definição de missão corporativa
2. Estabelecimento das unidades estratégicas de negócios (UENs)
3. Alocação de recursos a cada UEN
4. Avaliação das oportunidades de crescimento

Missão: declaração da razão de existência

- Proposta, clientes, produtos, mercados, filosofia, tecnologia, competências
- Fornece base para alocação de recursos
- Facilita a definição de objetivos e estratégias

Qual é o nosso negócio?

- Para Peter Drucker: sinônimo da missão da empresa
 - Distingue uma organização das outras
 - Declaração da **razão de existência**
 - Essencial para estabelecer objetivos e formular estratégias

O que a empresa quer ser e a quem servir

Exemplos de declarações de missão corporativa



Ajudar as pessoas a viver de forma mais saudável.



Go Further

Somos uma família global e diversificada, com um legado histórico do qual nos orgulhamos e estamos verdadeiramente comprometidos em oferecer produtos e serviços excepcionais, que melhorem a vida das pessoas.

Refrescar o mundo: em corpo, mente e espírito.

Inspirar momentos de otimismo: por meio de nossas marcas e ações.

Criar valor e fazer a diferença: onde estivermos e em tudo o que fizermos.



Levar saúde por meio da alimentação ao maior número de pessoas possível.

- **Missão:** “Qual é o nosso negócio?”
- **Visão:** “O que queremos ser?”
 - Declaração motivacional
 - Ambições futuras
 - Visão compartilhada: interesses comuns que reduzem a monotonia diária

Uso conjunto de missão e visão

**Estimular o comprometimento dos empregados
Focar esforços em mercados específicos**

Declaração de missão eficaz

- Evoca sentimentos positivos sobre a organização
- É inspiradora, motiva para ação
- Gera a impressão que a empresa é bem sucedida, possui direção e vale a pena investir nela
- Reflete os julgamentos sobre direções futuras, baseados nas análises interna e externa
- Ajuda a escolher alternativas estratégicas
- Identifica uma utilidade para os produtos da empresa

Dificuldade: diferentes visões sobre o negócio

Como declarar a missão de empresas com produtos “indesejáveis”?

- ***Missão e visão da Taurus (empresa de armamentos)***
- **Missão:** Satisfazer plenamente a necessidade dos clientes através do fornecimento de *produtos de segurança* com padrões de *qualidade internacional* e a *preços competitivos*, mantendo o conceito de empresa de classe mundial.
- **Visão:** Buscar, através de inovação e melhoria, o aperfeiçoamento do processo produtivo e o crescimento contínuo, minimizando custos, atendendo sempre os padrões de qualidade mundial, oferecendo preços competitivos, a fim de satisfazer as expectativas de seus clientes, colaboradores e acionistas.



Como declarar a missão de empresas com produtos “indesejáveis”?

- ***Missão e visão da Souza Cruz (cigarros)***
- **Nosso Negócio:** Alta qualidade, produtos inovadores e uma atuação inteiramente voltada para atender os consumidores.
- *Retiraram: Produzir e comercializar cigarros é uma atividade lícita e a nossa missão é fornecer produtos de qualidade a adultos que escolheram fumar com o conhecimento dos riscos associados ao hábito. O nosso negócio não é, definitivamente, persuadir pessoas a fumar, mas oferecer marcas de qualidade a adultos que já decidiram livre e conscientemente fumar.*
- **Visão:** A visão da Souza Cruz é liderar o mercado brasileiro de produtos de tabaco de forma responsável e inovadora, assegurando a sustentabilidade do negócio através do desenvolvimento de nossos talentos e de nossas marcas.

Como declarar a missão de empresas com muitos produtos?

- **Missão e visão da Unilever**
- **Corporate Purpose:** Our Corporate Purpose states that to succeed requires "the highest standards of corporate behaviour towards everyone we work with, the communities we touch, and the environment on which we have an impact."
- **Clear direction:** Our purpose is to make sustainable living commonplace. We work to create a better future every day, with brands and services that help people feel good, look good, and get more out of life.
- **No Brasil:**
 - *Missão: A missão da Unilever é levar vitalidade para o dia-a-dia. Atendemos às necessidades diárias de nutrição, higiene e cuidados pessoais com marcas que ajudam as pessoas a se sentirem bem, bonitas e aproveitarem mais a vida.*
 - *Visão: Queremos ser uma companhia capaz de entregar aos seus consumidores produtos que promovam a melhoria dos padrões de vida.*



Unilever

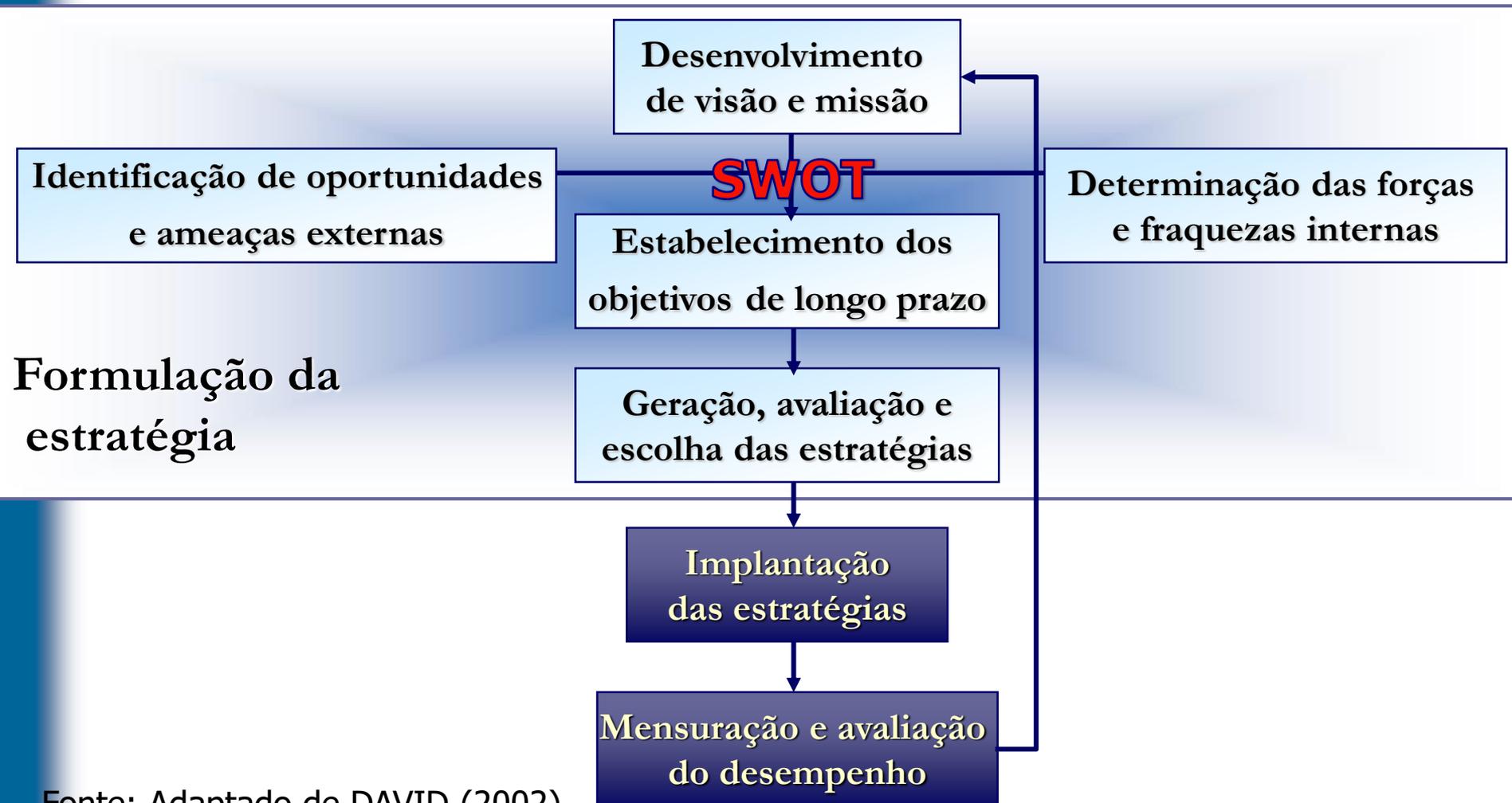


Como declarar a missão de empresas com muitos produtos?

PEPSICO

- ***Missão e visão da PepsiCo***
- **Missão:** Our mission is to provide consumers around the world with delicious, affordable, convenient and complementary foods and beverages from wholesome breakfasts to healthy and fun daytime snacks and beverages to evening treats. We are committed to investing in our people, our company and the communities where we operate to help position the company for long-term, sustainable growth.
- ***Visão (era):*** *Our vision is put into action through programs and a focus on environmental stewardship, activities to benefit society, and a commitment to build shareholder value by making PepsiCo a truly sustainable company.*
- **Visão (ficou):** Providing a wide range of foods and beverages from treats to healthy eats; finding innovative ways to minimize our impact on the environment and reduce our operating costs; providing a safe and inclusive workplace for our employees globally; and respecting, supporting and investing in the local communities where we operate.

Processo de administração estratégica de unidades de negócio

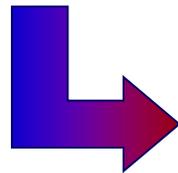


Planejamento de Marketing



Determinação das forças e fraquezas internas

- **Auditoria interna**
- Objetivos devem capitalizar forças e superar fraquezas
- Reunir informações sobre administração, marketing, finanças, produção, P&D, sistemas de informação
- Identificar fatores críticos de sucesso
- Força que não pode ser facilmente copiada:
vantagem competitiva



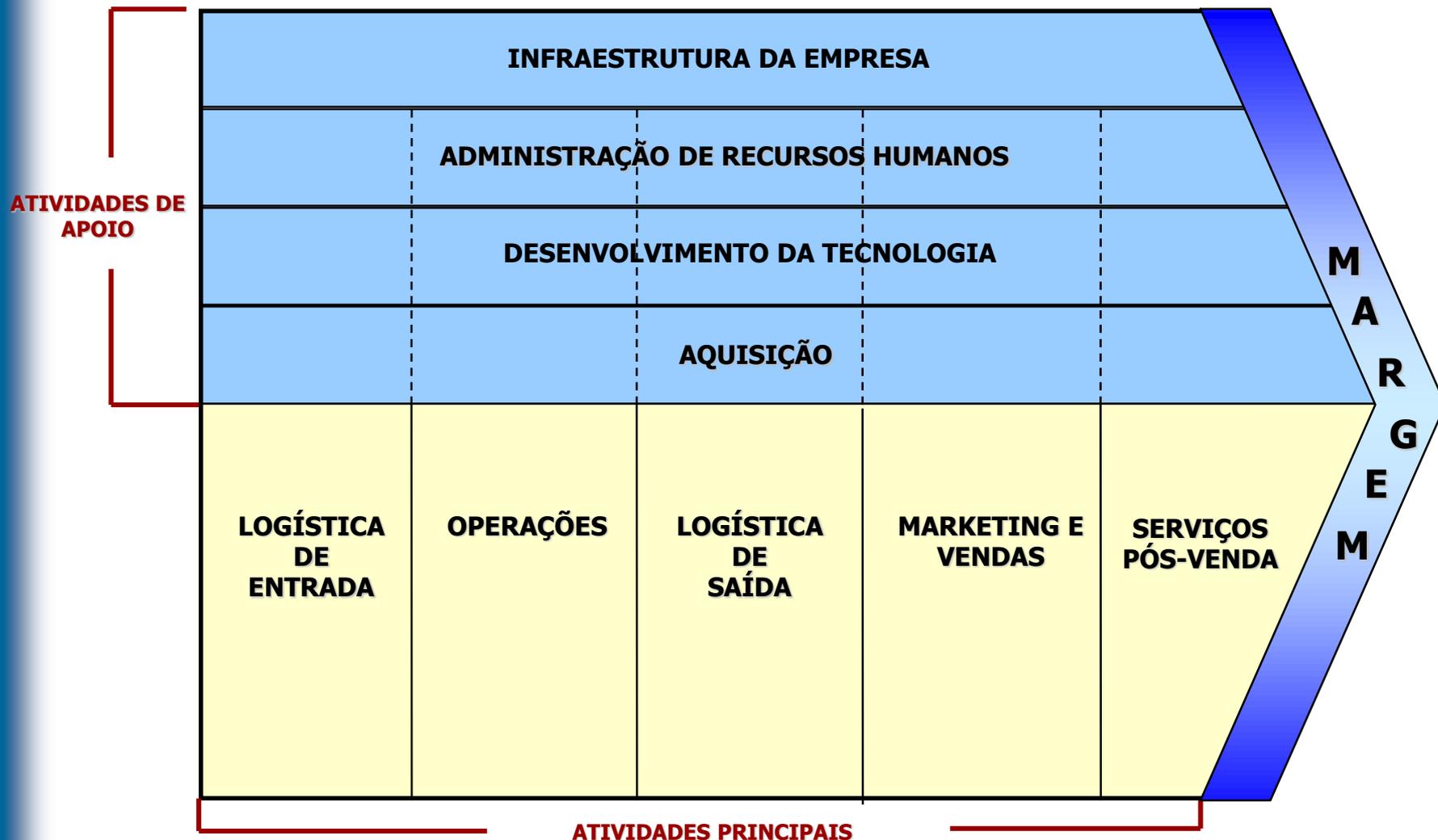
Diferenças entre recursos da empresa e de seus concorrentes

Análise da cadeia de valor

- Quais operações da empresa **criam valor e quais não criam?**
- Cadeia de valor (criada pela McKinsey, usada e difundida por Porter)
 - *Classifica as atividades da empresa nas etapas necessárias para projetar, produzir, comercializar, entregar e prestar serviços referentes a um produto*
 - *Dando suporte a essas atividades específicas de criação de valor, encontram-se as atividades mais amplas do negócio*
 - *Somente as atividades que exercem um grande impacto na diferenciação e que representam uma grande proporção dos custos devem ser consideradas*

Se alguma atividade puder ser desempenhada de forma mais eficaz ou eficiente por um fornecedor, distribuidor ou cliente, deve-se considerar a **terceirização**

A Cadeia de Valor representa todas as atividades que acontecem dentro da empresa com a finalidade de criar Valor para os clientes



A competência essencial da corporação (core competence)

- Prahalad e Hamel (1990)
- Anos 80: reestruturação, reengenharia
- Anos 90: identificar, cultivar e explorar as **competências essenciais**
 - Não olhar para uma empresa só como uma carteira de produtos, e sim como um conjunto de forças, capacidades e habilidades
 - Fonte de vantagem competitiva, aplicações em vários mercados, difícil de ser imitada

Classificação de competências

Ênfase externa

Ênfase interna

**Processos
de fora
para dentro**

**Processos
de dentro
para fora**

**Lista completa
de processos**

Percepção de mercado
Fidelização do cliente
Interligação de canais
Monitoramento tecnológico

Transporte até o destino de
escolha dos clientes
Processo de definição de preço
Processo de compras
Serviço de entrega ao cliente
Desenvolvimento de novos
produtos/serviços
Desenvolvimento de estratégias

Gerenciamento financeiro
Controle de custos
Desenvolvimento tecnológico
Logística integrada
Processos de
transformação/manufatura
Gestão de Recursos Humanos
Melhoria em saúde e
segurança

Exemplo: Speedo em Pequim 2008

- **LZR Racer** desenvolvido pela Speedo, marca australiana de artigos esportivos, em parceria com a Nasa, tecnologia patenteada
- Vestiu 90% dos nadadores em Pequim e chamou a atenção do mundo
- Nike e outras marcas permitiram que alguns atletas patrocinados usassem Speedo, contanto que escondessem o logo da marca
- Investimento milionário no desenvolvimento do produto: depois de mapear os corpos de 400 atletas para encontrar o tamanho ideal, engenheiros e técnicos criaram uma peça sem costuras, a partir de um processo de soldagem ultrassônica
- Vantagem: silhuetas com menos ondulações e redução do atrito com a água em até 6% em comparação com os outros maiôs
- Desde que foi lançado, ajudou a quebrar 50 recordes mundiais
- 2009: Federação Internacional de Natação aprovou proposta dos EUA para controlar o tamanho dos trajes (“doping tecnológico”)
- 2010: o poliuretano, material dos maiôs “high-tech”, foi proibido
- ***Quais foram as competências da Speedo que levaram ao sucesso com o produto LZR Racer?***



Análise de oportunidades de crescimento: Matriz de Ansoff

		PRODUTOS	
		Existente	Novo
MERCADOS	Existente	Penetração no mercado	Desenvolvimento do produto
	Novo	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

Exemplo de desenvolvimento de mercado: Caloi

- 2011: A Caloi identificou **dois novos perfis** de compradores que ampliaram a demanda pelos produtos infantis.
 - *Mulheres na faixa dos 30 anos*
 - *Crianças com idade mais avançada (acima dos nove anos)*
- Criação de **ciclovias** em grandes cidades: mais mulheres passaram a pedalar.
 - Bicicletas de aro 24 (modelo para crianças na pré-adolescência)
- Maior lançamento de **condomínios** com áreas verdes nas capitais
 - Famílias têm frequentado esses locais com filhos em idade avançada, que acabam pedindo **rodinhas** laterais de segurança porque eles ainda não sabem andar de bicicleta.
- Ampliação na **renda** do brasileiro, o **parcelamento** das compras em até 12 vezes e a maior **concorrência** (que ajuda a evitar alta nos preços) explicam esse crescimento.
- 2013: Caloi (líder no mercado brasileiro) foi **comprada** pela Canadense Dorel (70%). Caloi passou a gerenciar uma equipe de mountain bike, chamada Caloi Elite Team.

Conteúdo do plano de marketing

1. Qual é o mercado de referência e qual a missão estratégica da empresa no mercado?
2. Nesse mercado de referência, qual a diversidade nos produtos/mercados e quais os posicionamentos possíveis de serem adotados?
3. Quais os atrativos intrínsecos dos produtos/mercados e quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente?
4. Para cada produto/mercado, quais são os trunfos da empresa, suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva possuída?
5. Qual a estratégia de cobertura de mercado e de desenvolvimento a ser adotada e qual o nível de ambição estratégica definida para os produtos/mercados que fazem parte da oferta da empresa?
6. Como traduzir os objetivos estratégicos definidos pela empresa para cada item do composto de marketing (produto, preço, distribuição e comunicação)?

Conteúdo de um plano de marketing

RESUMO EXECUTIVO

INTRODUÇÃO

1 – ANÁLISE DA SITUAÇÃO

1.1 – Análise Interna

A: Características da Organização e suas Políticas Gerais

B: Produtos da Empresa

C: Atual Programa de Marketing

D: Fatores Referentes a Custo e Lucro e Indicadores de Desempenho

1.2 – Análise Externa

A: Clientes e Usuários

B: Levantamento dos Setores Adequados de Mercado

C: Condições Ambientais

D: Estratégias e Atividades de Marketing dos Concorrentes

1.3 – Situações Favoráveis e Desfavoráveis e Pontos Fortes e Fracos

1.4 – Ameaças e Oportunidades

2 – OBJETIVOS

3 – PROGRAMA DE AÇÃO

3.1 – Definição da Estrutura de Marketing

3.2 – Estratégias Gerais de Marketing

3.3 – Definição do Composto de Marketing

4 – CONTROLE

Fonte: CAMPOMAR (1983)

Resumo: desenvolvimento da estratégia de marketing

1. Estabelecimento de uma estratégia central
 - Análise interna e externa, objetivos e estratégia
2. Criação do posicionamento competitivo
 - Identificação dos segmentos-alvo e vantagem diferencial da empresa
3. Implantação da estratégia
 - Criação de organização de marketing para colocar a estratégia em prática
 - Estabelecimento do composto de marketing
 - Estabelecimento de mecanismos de controle

- Necessidade: construir uma marca que permitisse à empresa se diferenciar em um mercado de commodity, se tornar referência de qualidade e desassociar sua imagem às práticas de frigoríficos clandestinos.
- Objetivos:
 - ***Aumentar a consciência da marca***
 - ***Incentivar o uso de marca como critério de compra***
 - ***Incentivar a recomendação da marca como sinônimo de qualidade***
- Atributos destacados do produto: carne tem garantia de origem, controle de qualidade, certificações e processos.
- Associação com personalidades.
- Produtos e embalagens ajustados aos consumidores.

Operação Carne Fraca da PF: confiabilidade questionada
Delação premiada dos irmãos Batista: perda de valor de mercado, de classificação de risco, boicote às marcas Friboi e Seara

Exercício: Desenvolvimento de produto em Singapura (Anything e Whatever)

- **Anything**: refrigerante com seis sabores diferentes
- **Whatever**: chá gelado com seis sabores diferentes
 - Consumidor só descobre o sabor do refrigerante ou do chá depois que compra o produto
 - São apenas duas latas, uma para o chá e outra para o refrigerante, para os 12 sabores da marca
 - Bastante sucesso principalmente entre os jovens

Anúncio



Elaborem um sumário executivo (1 página) de um plano de marketing para os produtos no mercado brasileiro

O que o resumo executivo do exercício deve conter

1. Descrição da empresa;
2. Oportunidades / Ameaças para o mercado brasileiro;
3. Pontos fortes / fracos que a empresa tem;
4. Segmentação: que públicos existem e qual será escolhido; qual deve ser o posicionamento pretendido;
5. Quais os objetivos de crescimento da empresa (quantitativos);
6. Programa de Marketing (descrição dos 4 P's);
7. Mecanismos de controle para monitorar objetivos propostos.

- ACKOFF, Russel L. **A concept of corporate planning**. Willey-Interscience, 1970.
- ALDERSON, W.; GREEN, P. E. **Planning and problem solving in marketing**. Homewood: Irwin Inc., 1964.
- AMA – American Marketing Association. Disponível em: <http://www.marketingpower.com/>
- ANDERSON, Carol H.; VINCZE, Julian W. **Strategic Marketing Management**. Houghton Mifflin Company, 2000.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CAMPOMAR, M. C. Revisando um modelo de plano de marketing. **Revista Marketing**, São Paulo, n. 121, p. 44-47, 1983.
- DAVID, Fred R. **Strategic management: concepts and cases**. 9. ed. Prentice Hall, 2002.
- GARDNER, D.; HOWARD, T. **Strategic marketing and management**. New York: John Wiley & Sons, 1985.
- HENDERSON, . D. **Henderson on corporate strategy**. Cambridge: Abt Books, 1981.
- HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- KOLLAT, David T.; BLACKWELL, Roger D.; ROBESON, James F. **Strategic Marketing**. Holt, Rinehart and Winstin, 1972.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico**. Alfagride: McGraw-Hill, 2000.
- MCDONALD, Malcolm H. B. Strategic marketing planning: a state-of-the-art review. **Marketing Intelligence & Planning**, 10 (4): 4-22, 1992.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, May/June, 1990.
- VARADARAJAN, Rajan. Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. **Journal of the Academy Marketing Science**, v. 38, p. 119–140, 2010.
- WALKER, O. C.; BOYD, H. W.; LARRÉCHÉ, J. **Marketing strategy: planning and implementatio**. Irwin, 1996.