

A INFLUÊNCIA DO MARKETING ESTRATÉGICO NA INOVAÇÃO DE PROCESSOS PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL

THE INFLUENCE OF STRATEGIC MARKETING ON PROCESS INNOVATION TO
INCREASE ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY

Amanda de Souza Fonseca

Graduanda do Curso de Administração da Faculdade Metropolitana São Carlos, 8º período.
E-mail: aamandasf1234@gmail.com

Carla Maria de Almeida Moraes Bastos

Professora orientadora e docente da Faculdade Metropolitana São Carlos – FAMESC.
E-mail: calmeidamoraesbastos@gmail.com.

RESUMO

O mercado de forma sutil, condiciona as empresas e as organizações a repensarem os seus respectivos processos organizacionais. A nova proposta induzida por ele faz com que as empresas se posicionem em relação aos produtos e serviços prestados. As empresas utilizam a estratégia, o marketing e a inovação como recursos essenciais utilizados para auxiliar nos canais de comunicação entre empresa e consumidores, principalmente no que se refere às novas propostas e demandas do mercado que fazem com que as organizações repensem seus processos organizacionais e sua forma de vender e produzir. Tendo como objetivo analisar a influência do marketing estratégico na inovação e no processo organizacional de uma empresa, este trabalho foi pautado na pesquisa qualitativa, valendo-se do uso de *sites* para a busca de artigos científicos publicados em periódicos, anais de congressos brasileiros, simpósios e e-book, os quais abordam sobre a temática proposta. Conclui-se, portanto, que as empresas que aplicam investimentos em inovações e no marketing estratégico possuem um atendimento com diferencial, atendendo ao objetivo do cliente e, assim, conquistando-o para uma próxima compra ou atendimento. Com isso, a empresa tende a ter resultados mais satisfatórios, pautados nos problemas iniciais verificados por ela.

Palavras-chave: Inovação; Marketing Estratégico; Produtividade.

ABSTRACT

The market, in a subtle way, conditions companies and organizations to rethink their respective organizational processes. The new proposal induced by him causes companies to reposition themselves in relation to the products and services provided. Companies use strategy, marketing and innovation as essential resources used to assist in the communication channels between company and consumers, especially with regard to new proposals and market demands that make organizations rethink their organizational processes and their way of selling and producing. With the aim of analyzing the influence of strategic marketing on innovation and the organizational process of a company, this work was based on qualitative research, using websites to search for scientific articles published in journals, annals of Brazilian congresses, symposia and e-book, which address the proposed theme. It is concluded, therefore, that companies that invest in innovations and marketing must have a differentiated service, meeting the customer's objective, and thus, winning him over for a next purchase or service. With this, the company tends to have more advanced results, based on the initial problems selected by it.

Keywords: Innovation; Strategic Marketing; Productivity.

1 INTRODUÇÃO

O mercado, mesmo que de maneira sutil, condiciona as empresas e as organizações a repensarem os seus respectivos processos organizacionais, sejam elas, analisando seu funcionamento, buscando um diferencial em comparação a outras empresas do mesmo segmento, de forma que essa empresa se sobressaia em relação a seus concorrentes.

Considerando o marketing como uma ferramenta utilizada para alavancar diversas áreas empresariais além de estimular o mercado, seja com a divulgação e propaganda, com a reformulação de um produto ou embalagem, ou mesmo com gestão de pessoas dentro de uma organização, o presente trabalho busca analisar a influência do marketing estratégico na produtividade organizacional.

Atribuindo a convergência da inovação das estratégias de marketing, ao novo cenário presente nas empresas, evidencia-se como o uso do marketing estratégico na empresa, pensado de forma inovadora frente a produtividade organizacional, é essencial para auxiliar nos canais de comunicação entre empresa e consumidores. A inovação cria diversos

desafios e oportunidades, complexas e imprevisíveis, quando comparadas com o andamento de setores que não se arriscam em novos ares.

As mudanças são necessárias, e o mercado muda e exige a todo tempo, e as empresas devem estar preparadas para tais mudanças, e se adaptam conforme a elas. Seja por meio do uso da propaganda para mostrar um determinado produto, ou pela revitalização dele; seja por meio de uma reorganização da estrutura interna dessa empresa, a forma na qual a matéria prima chega ou como os funcionários trabalham; seja através de melhorar a logística da empresa ou mesmo fazer uma especialização em um determinado produto ou lançar um novo, que pode ainda não ter no mercado; ou seja na melhoria da relação empresa x funcionário ou empresa x clientes. Assim, torna-se necessário analisar os mecanismos utilizados para ampliação da estrutura organizacional de uma empresa, valendo-se do marketing estratégico como ferramenta principal, o que demonstra a importância desse tema.

Portanto, levanta-se a hipótese de que em relação a receptividade da empresas, que ainda não compreendem a importância e a necessidade de uma reorganização estrutural que ocorre com a implementação do marketing no processo organizacional dessa empresa, entende-se que, de início, pode ocorrer, por parte dessas empresas, um pouco de medo do novo, do que não é conhecido, ou do que ainda não foi testado, seja pelo receio, como já falado, ou seja pelo apreensão de não agradarem mais os seus clientes, que já estão acostumados com seus produtos da maneira que são, ou mesmo de perderem a imagem ou a essência que a empresa passa.

Com o intuito de mostrar como o marketing é importante ao tratar sobre inovação empresarial, e como sua implementação faz diferença em uma organização, a presente pesquisa busca enfatizar a importância do marketing nos processos organizacionais de uma empresa; analisar a reação das empresas brasileiras a ferramentas ligadas ao marketing estratégico; e refletir sobre a aceitação da necessidade de mudança e adaptação às necessidades do mercado.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a produção do presente trabalho foi realizada com base na pesquisa qualitativa, com enfoque na revisão de literatura, valendo-se do uso de *sites* para a pesquisa de artigos científicos publicados em periódicos, em anais de congressos brasileiros, em simpósios e e-book, que abordam sobre a temática proposta.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 MARKETING ESTRATÉGICO APLICADO NA ÁREA EMPRESARIAL VIABILIZA UM MELHOR PROCESSO ORGANIZACIONAL

Com o passar dos anos, a sociedade mudou e foi evoluindo gradualmente, exigindo e impondo critérios diferentes em relação às empresas, fazendo com que as organizações necessitam acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade, adaptando seu processo organizacional, a fim de prestar os serviços que seus clientes esperam. As empresas e instituições que não acompanham esse movimento de atualização referente à serviços e produtos, correm o risco de encerrar suas atividades econômicas, justamente por não entregarem um produto ou serviço que seus clientes esperam (PINTO *et al*, 2018).

É certo o entendimento que as instituições devem se organizar de maneira estratégica e inteligente. Segundo o autor Oliveira (2011, p. 63 *apud* CRUZ *et al*, 2017, p. 74), “a estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e a implementação do plano organizacional nas empresas”. Considera-se, portanto, que a estrutura organizacional possui um papel de suma importância ao tratar sobre as metas e objetivos de uma instituição, considerando suas metas, valores e seu propósito. Andrade e Amboni (2010, p. 62 *apud* CRUZ *et al*, 2017, p. 74) ainda ressaltam que “a missão, a visão e os valores contribuem para o alinhamento e a orientação da formulação dos objetivos e escolha das estratégias, planos de ação e mecanismos de implantação, acompanhamento e avaliação”.

Realizar uma análise da cultura e estrutura organizacional de uma empresa é crucial para realizar a identificação de algum distúrbio em seus fatores culturais, que podem estar interferindo de maneira negativa no ambiente empresarial. Essa interferência negativa que uma má estrutura organizacional traz à empresa pode afetar sua produtividade, o andamento das suas atividades, e o relacionamento entre os colaboradores (PIZZINATTO *et al*, 2005).

Para Cerqueira (1994, *apud* PIZZINATTO *et al*, 2005, p. 3), “marketing interno são projetos e ações que uma empresa deve empreender para consolidar a base cultural do comprometimento dos seus funcionários com o desenvolvimento adequado de suas diversas tecnologias”. O marketing interno possui uma alta necessidade, e, quando bem aplicado, favorece a melhoria da comunicação, do relacionamento, estabelecendo dentro da empresa uma base motivacional, que favorece também o comprometimento tanto dos funcionários

com suas atividades internas, quanto dos colaboradores como um todo, no sistema organizacional (CERQUEIRA, 1994 *apud* PIZZINATTO *et al*, 2005).

As organizações se aplicam em estratégias envolvidas ao plano do jogo gerencial, seja de um departamento ou de atividade funcional chave do negócio. As estratégias funcionais se diferem das estratégias organizacionais, onde consolidam os requisitos funcionais de acordo com as estratégias corporativas, e principalmente, nos recursos competitivos que se transformam nas capacidades particulares da empresa (RODRIGUES; LOPES, 2015, p. 6).

Conforme Oliveira *et al* (2019), com o passar do tempo, a exigência dos clientes acabam por se tornarem cada vez mais específicas, e as empresas que ainda atuam com métodos tradicionais, seja no processo de confecção de seus produtos ou no atendimento que a empresa oferece, não conseguem resultados satisfatórios atualmente, justamente por essa exigência de inovação. Um cliente pode ser atraído por um produto específico da empresa, mas se não considerar o atendimento bom, ou a sua estratégia de marketing, ele pode não considerar usufruir desse produto por muito tempo, ou seja, se tornar fiel à empresa e ao produto.

Em contrapartida, as empresas que visam aplicar seu investimento em um marketing estratégico, realizando um atendimento com um diferencial, buscando atender ao objetivo do cliente e assim, conquistá-lo para uma próxima compra ou atendimento, tende a ter resultados mais satisfatórios. Uma empresa que possui uma relação satisfatória e bons resultados em relação a seus clientes, conseqüentemente, possui bons resultados no âmbito interno, o bom atendimento e bom serviço prestado é conseqüência da aplicação do marketing estratégico na produtividade organizacional.

3.2 A CONTRIBUIÇÃO DO MARKETING ESTRATÉGICO NAS AÇÕES EMPRESARIAIS

Ainda que uma empresa se encontre em um campo ou setor com alta competitividade, se ela investe no relacionamento entre empresa e consumidor, e principalmente no relacionamento interno, possui altas chances de conseguir aumentar sua produtividade, devido ao bom relacionamento interno; conseguir novos clientes; e principalmente fidelizar esses clientes. Esse ponto faz com quem a empresa ou organização se torne forte e estruturada, mesmo que esteja em um campo altamente competitivo (OLIVEIRA *et al*, 2019).

Quando se usa uma definição gerencial, o marketing é frequentemente descrito como “a arte de vender produtos”. Mas as pessoas se surpreendem

quando ouvem que o mais importante em marketing não é vender! Vender é apenas a ponta do iceberg de marketing. [...] O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou o serviço disponível (SPAREMBERGER; ZAMBERLAN, 2008, p. 19).

Rei (2005) destaca que é perceptível que uma empresa possui uma boa estratégia organizacional quando se verifica que seu desempenho está melhor, além da sua capacidade de lidar com as constantes variáveis do mercado, buscando notar tanto seu desempenho quantificável quanto não quantificável. Percebe-se na prática, na observação de taxas de crescimento ou rentabilidade das vendas das empresas, seus níveis de produtividade e desempenho.

O intuito da utilização do marketing estratégico no âmbito empresarial é encontrar, dentro da empresa, uma posição em que ela possa atuar no mercado, influenciando-o quando necessário, bem como, se defendendo quando necessário. Portanto, através do marketing estratégico, a empresa vai analisar as oportunidades do mercado, vai atender seus objetivos e expectativas, formular e pôr em prática seus planos, assim como, implementar de forma eficaz as estratégias necessárias para se manter ativo no mercado (SPAREMBERGER; ZAMBERLAN, 2008).

No ponto de vista estratégico, a implementação do marketing estratégico é necessária e importante, pois ela não somente oferece as empresas a valoração e venda do seu serviço ou produto final como, também, o seu valor está nas atividades e nas pessoas envolvidas antes, durante e depois da sua efetivação (WEBSTER, 1992 *apud* TOALDO; LUCE, 2006).

A contribuição do marketing estratégico está relacionada principalmente com a implementação de ações que vão ser pensadas e realizadas, de maneira contínua, para que essas ações deem a empresa um feedback de seus produtos e serviços, de forma que seja possível realizar atualizações e mudanças, caso sejam necessárias (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999 *apud* TOALDO; LUCE, 2006).

3.3 ESTRATÉGIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO MARKETING ESTRATÉGICO NA EMPRESA

A respeito do conceito de estratégia, os autores Mintzberg e Quinn (1998 *apud* CEZARINO; CAMPOMAR, 2004, p. 3) dissertam que, de início, a ideia central do termo estratégia é criar uma direção ou um plano para a corporação. Esse plano ou

direcionamento vai transmitir a vontade da organização, de forma que, é por meio dela em que a empresa vai buscar seu objetivo. Em seguida, a estratégia tem como ideia a manipulação, sendo usada como um sinal para seus concorrentes.

Utilizar o marketing nas organizações obriga as empresas a ter um duplo trabalho. Isso significa que a empresa deve realizar uma análise sistemática e contínua em relação às necessidades de mercado, além de considerar o desenvolvimento dos produtos que são vistos e considerados como de bom desempenho, ou mesmo que possuam algum público específico. Também, devem analisar os produtos que possuam qualidades particulares, pois eles vão ser diferenciais em comparação com os produtos dos concorrentes imediatos (CAMARGO, 2018, s.p).

Hoje em dia, não existe garantia nenhuma que um negócio dará certo a longo prazo. Os avanços tecnológicos e científicos reduzem o ciclo de vida de muitos produtos e serviços. Além disso, modelos de negócios mudam rapidamente e novos competidores aparecem por todos os lados. Não é fácil garantir o crescimento e a rentabilidade. Se por um lado toda essa instabilidade faz com que para muitas empresas pareça missão impossível pensar em expansão, do outro, organizações que pensam para frente sabem da importância de procurar por novas oportunidades de negócios (CAMARGO, 2018, s.p).

Essas observações e análises asseguram que a empresa possua uma vantagem em comparação com a concorrência, obtendo uma fase de benefício que possa ser defendida e que seja duradoura. Por outro lado, o marketing operacional vai se referir a forma de organização das estratégias voltadas ao desenvolvimento empresarial. Essas estratégias possuem o objetivo de valorizar e conhecer as qualidades e potenciais qualidades de um produto ou serviço, junto com os potenciais compradores. Esse processo permite analisar as mudanças reivindicadas pelo público, fazendo com que a empresa reduza custo e tempo para adequar o produto às vontades e satisfação de seus clientes (LAMBIN, 2000 *apud* CEZARINO; CAMPOMAR, 2004, p. 3).

As definições estabelecidas precisam girar em torno do objetivo principal do negócio e é fundamental que as ações selecionadas, assim como as metas e os prazos estipulados, sejam baseados em pesquisas e consultas com especialistas. Será preciso definir etapas e seus respectivos resultados esperados, determinar os recursos que serão alocados para essas atividades, as equipes e empresas responsáveis e as alternativas para lidar com possíveis falhas ou cortes de verba (CONTENT, 2018, p. 2).

Segundo Cezarino e Campomar (2004, p. 10) a formulação da estratégia por parte de uma empresa deve ser coerente com o seu propósito e seus objetivos a longo prazo. A estratégia no âmbito empresarial possui três níveis, o corporativo, de negócios e o funcional,

respectivamente. Esses níveis correspondem às responsabilidades de cada cargo, seja da área mais alta da empresa até os níveis operacionais de marketing.

Já para os autores Day e Levitt (1994;1988 *apud* CEZARINO; CAMPOMAR, 2004, p. 10), as estratégias podem ser distintas em relação a foco da empresa, pois pode ser levado mais em conta o que o mercado mostra em relação a satisfação dos clientes, ou a empresa possuir um foco maior nos clientes futuros do que fidelizar os clientes potenciais. Não há erro ou acerto nas estratégias, o que modifica é o objetivo da empresa.

Na prática o marketing estratégico pode ser implementado através de três requisitos básicos, a segmentação, que diz respeito ao mercado em que a empresa irá atuar; o posicionamento, que se refere ao campo de competição dessa empresa; e ao cronograma, que é ao momento em que irá ocorrer a atuação e competição da empresa. Somente após delinear esses três requisitos é possível formular a melhor estratégia para a empresa (FOLHARINI; FARIAS, 2012, p. 8-10).

O planejamento inicial de uma empresa que busca implementar a estratégia de marketing significa discutir e reunir uma série de conhecimentos relacionados com o negócio em questão e com o mercado relacionado. A fase de estudo de mercado consiste em realizar uma comparação com as práticas já realizadas, e avaliar tanto as práticas que são benéficas e as que são adequadas com a expectativa dos clientes, em relação a um novo serviço ou produto. As avaliações das práticas vão variar conforme as necessidades e interesses do negócio (CONTENT, 2018, p. 3).

Feito isso, continua Content (2018), é necessário realizar a análise SWOT, pois é por meio dela que a empresa consegue observar suas carências e vantagens, bem como a concorrência de mercado, buscando avaliar qual a melhor forma, e o melhor ou mais vantajoso caminho para sua atuação no mercado. Para o autor, quanto mais informação e dados forem analisados e extraídos da análise SWOT, mais claros e objetivos serão os resultados da análise.

Em relação a necessidade de utilizar o mix de marketing, os autores Hasckel e Del-Vechio dispõe que:

O mix de marketing é o conjunto de ferramentas, ações e estratégias adotadas por uma empresa para promover um produto, um serviço ou uma marca. Os 4 Ps do Marketing são os pilares para a definição desses elementos: preço, público, custos, margem e valor; praça, segmentação, modalidade, logística, armazenamento e distribuição; produto, solução, atributos, demanda, conteúdo e embalagem; promoção, oferta, canais e estratégias de divulgação, posicionamento e vendas (HASCKEL; DEL-VECHIO, 2017, p. 4).

Paula (2015, s.p) disserta que, para realizar as ações de marketing, essas ações devem passar por um monitoramento, pois podem ocorrer falhas ou mesmo as ferramentas utilizadas podem ser ineficientes, além de, possibilitar que haja ajustes se necessário e otimização das tarefas. E segundo o autor Bortoli (2022, s.p), em relação às ações de marketing realizadas por uma empresa, “uma empresa comercialmente ativa, que cresce consistentemente, batendo suas metas de vendas, certamente está fazendo corretamente as suas ações de marketing”.

Em relação ao planejamento tático, ele se refere às ações de médio prazo e aos setores ou profissionais responsáveis pela realização da tarefa. Nesse ponto, os projetos de médio prazo são relacionados aos objetivos táticos de cada uma das ações a serem realizadas pela empresa, a forma de divulgação e como será a forma de venda ou de prestação de serviços (PAULA, 2015, s.p).

Planejamento operacional, também conhecido como plano de trabalho, é um desdobramento do planejamento estratégico, que lida com o fluxo de trabalho diário. Ou seja, é ele o responsável por transformar metas e objetivos da estratégia em tarefas reduzidas e executáveis. O planejamento operacional, por ser mais prático, trabalha com os processos internos do negócio e com os recursos. Eles podem ser financeiros ou humanos, por exemplo. Sendo assim, a parte operacional é feita, geralmente, por diversos profissionais de uma parte da organização (KAYSER, 2022, s.p).

O planejamento operacional é a fase que se refere a definição dos procedimentos realizados a curto prazo, como as ações de vendas, contínuas ou padronizadas, e ações de comunicação e seus respectivos responsáveis, sejam colaboradores ou empresas prestadoras de serviços. O planejamento final é o estudo das circunstâncias e características do mercado, pois é por meio dele que irá definir quais os melhores momentos para que seja implementado cada uma das etapas de marketing já definidas (CONTENT, 2018).

Em relação a hierarquia de marketing e ao cronograma, o autor disserta que:

Um plano estratégico precisa estar previamente preparado para resultados inesperados, alterações bruscas e possíveis cortes de verba. Por isso, é importante estabelecer o grau de importância de cada tarefa e definir quais delas poderiam ser anuladas, caso necessário. O cronograma elaborado também deve ser pensado de maneira estratégica. As datas comemorativas e a sazonalidade, por exemplo, podem ser exploradas. É também recomendável que as metas estipuladas considerem possíveis imprevistos ou atrasos (CONTENT, 2018, p. 4).

Por último é necessário realizar uma observação em relação ao orçamento e ao estudo da estratégia de marketing que será utilizada. Quando é realizado um planejamento, é necessário que se calcule o gasto e o investimento necessário para implementar as ações operacionais, táticas e estratégicas. Caso não existam recursos disponíveis para que a empresa possa executar toda a estratégia escolhida para implementação, a hierarquia de marketing deve ser usada como uma forma de parâmetro, para eventuais cortes e cancelamentos (CONTENT, 2018, p. 4).

Em suma, é necessário avaliar e estudar a estratégia de marketing escolhida, devendo ser feita em conjunto com os profissionais contratados da empresa e seus gestores. Os objetivos da empresa devem ser claros e explanados para todos os responsáveis do planejamento, tanto para que haja a aprovação quanto para que seja possibilitado sua colocação em prática (CONTENT, 2018, p. 4).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em conclusão, ficou constatado como a aplicação do marketing estratégico na inovação e na produtividade organizacional influencia de forma benéfica as áreas empresariais na qual essas estratégias são utilizadas. Principalmente no que se refere a inovação dos processos de marketing aplicados pela instituição, que podem ser desde uma consulta de público alvo até uma propaganda para atrair novos consumidores.

O trabalho teve por objetivo enfatizar a importância do marketing nos processos organizacionais de uma empresa, e essa importância é vista principalmente quando as ações da empresa passam a ser ações realizadas de forma estratégica, e não somente ações rotineiras. Bem como, também foi objetivo analisar a reação das empresas brasileiras a ferramentas ligadas ao marketing estratégico, isso pois, muitas empresas, principalmente as empresas mais tradicionais ou familiares, tendem a não ceder facilmente a estratégias de marketing, se apegando a mecanismos tradicionais, que muitas vezes já não surtem os efeitos esperados frente às exigências do mercado. Nesse caso, confirma-se a hipótese do trabalho.

É necessário que as empresas se abram e tenham uma maior aceitação à mudança e adaptação às necessidades do mercado, pois quem não se adapta, acaba não conseguindo cumprir o esperado de seus clientes e potenciais clientes. Fazendo com que a empresa seja considerada ultrapassada, e isso faz com que seus produtos ou serviços não

sejam mais vistos como eficientes, de qualidade ou mesmo que tenham o efeito de conquistar seus clientes.

A contribuição do presente trabalho é de conscientização principalmente dos futuros administradores que, em um futuro breve, terão a oportunidade de gerenciar empresas ou instituições, e que podem utilizar do marketing estratégico no processo organizacional, além de se valer da inovação, e de todos os benefícios que ela traz. Principalmente ao utilizar a pesquisa bibliográfica como metodologia principal, visto que reforça que a ideia de utilizar mecanismo que muitas vezes são dados como ineficientes ou não necessários, justamente por já haver autores que fazem referência e menção da importância e da influência do marketing estratégico na inovação e produtividade organizacional.

REFERÊNCIAS

BORTOLI, Guilherme de. **Os 16 piores erros de Marketing Digital + Como evitá-los.**

2022. Disponível em:

<https://www.organicadigital.com/blog/principais-erros-nas-acoes-de-marketing-dica-para-evita-los/>. Acesso em: 04 dez. 2022.

CAMARGO, Renata Freitas de. **Análise de Mercado em 10 passos: está na hora da sua empresa expandir?** Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/analise-de-mercado/>.

Acesso em: 04 dez. 2022.

CEZARINO, Luciana; CAMPOMAR, Marcos Cortez. **Uma visão sobre o marketing estratégico.** SEMEAD - Seminários em Administração, VII. Anais do VII SEMEAD, São Paulo, ago. 2004. Disponível em:

http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT77-_Uma_vis%E3o_mkt_estrategico.PDF. Acesso em: 10 out. 2022.

CONTENT, Rock. **Entenda o que é Marketing Estratégico e como colocá-lo em prática no seu negócio.** 2018. Disponível em:

<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-estrategico/>. Acesso em: 11 out. 2022.

CRUZ, Franciane Cougo da; Andrade, Débora Leticia de; Szast, Cheila Carla; Andrioli, Bianca; Dias, Sophia Laura Artus. Melhoria da produtividade através da análise dos processos das áreas de Marketing e de Gestão de Pessoas. 2017. **Revista de Ciência e Inovação**, v. 2, n.1, jul. 2017. p. 71-84. Disponível em:

<https://periodicos.iffarroupilha.edu.br/index.php/cienciainovacao/article/view/68>. Acesso em: 18 mar. 2022.

FOLHARINI, J. R., FARIAS, R. **Segmentação de mercado aplicada ao posicionamento estratégico.** 2012. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/anagrama/article/download/35662/38382/41959>. Acesso em: 04 dez. 2022.

HASCKEL, Ana Maria. DEL-VECHIO, Roberta. **Análise Das Estratégias De**

Desenvolvimento De Marca De Empresas Brusquenses De Moda. 2017. Disponível em:

<https://unifebe.edu.br/site/wp-content/uploads/2017/04/Anais-2010-all.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2022.

KAYSER, Marcos. **Planejamento operacional: o que é, importância e como fazer!** 2022. Disponível em: <https://scopi.com.br/blog/planejamento-operacional/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20planejamento%20operacional%3F,em%20tarefas%20reduzidas%20e%20execut%C3%A1veis>. Acesso em: 04 dez. 2022.

OLIVEIRA, Lucas Roberto Monteiro de; GONÇALVES, Lucas Rocha; COSTA, Miqueias Oliveira da; BENTES, Raphael Souza; LEITE, Ygor Geann dos Santos. Aplicação da análise SWOT para análise de Marketing com foco na melhoria de relacionamento com os clientes e eficiência de produtividade em uma rede de supermercados. *In*: Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, IX. Anais do Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa, dez. 2019. Disponível em: http://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09302019_160927_5d92526fbee8c.pdf. Acesso em: 19 mar. 2022.

PAULA, Gilles B. De. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional – O Guia completo para sua empresa garantir os melhores resultados!** 2015. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/planejamento-estrategico-tatico-e-operacional/> Acesso em: 04 dez. 2022.

PINTO, Lucas Gualberto; CASTRO, Robison Gonçalves de; TANAJURA, Laudelino Luiz Castro; SANTOS, Flávia Karla Gonçalves; SUCUPIRA, Cristina Ribeiro de Lisboa. CONCEITOS E FATORES DETERMINANTES PARA O ALCANCE DA PRODUTIVIDADE. **Ideias & Inovação** - Lato Sensu, v. 4, n. 3, 2018. p.123. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/ideiaseinovacao/article/view/6023>. Acesso em: 19 mar. 2022.

PIZZINATTO, Andrea Kassouf; PIZZINATTO, Nádia; GIULIANI, Antonio Carlos; PIZZINATTO, Nivaldo Kassouf. Marketing Interno e Cultura Organizacional: Um estudo de caso em empresa de Multi Marcas. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 6, n. 1, abr. 2005. p. 79-105. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/jng4bdrfgXkS4jXJFMm55VG/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 mar. 2022.

REI, Constantino Mendes (Coord.). **Produtividade e Qualidade**: em busca da Cultura e da Excelência Organizacional. Coleção Gestão da Produtividade e Qualidade, v. 1. 2005. Disponível em: <http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/105/1/>. Acesso em: 19 mar. 2022.

RODRIGUES, Ronilson Mendonça; LOPES, Paloma de Lavor. A influência do marketing estratégico para a gestão do negócio. *In*: SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, XII, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/28822377.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2022.

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. **Marketing estratégico**. Rio Grande Do Sul, Ijuí: Ed. Unijui, 2008. 212 p. – Coleção educação a distância. Disponível em: <https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/182/Marketing%20e%20strat%C3%A9gico.pdf?seque>. Acesso em: 19 mar. 2022.

TOALDO, Ana Maria Machado; LUCE, Fernando Bins. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. Fórum - Conhecimento Científico em Marketing no Brasil: Perspectivas para o Desenvolvimento da Pesquisa e da Teoria. **Rev. adm. empres.** v. 46, n. 4, dez. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/N5nn6ndVzfTk6sNjY6kMhrf/?lang=pt>. Acesso em: 19 mar. 2022.