

Segmentação e posicionamento: o coração do plano de marketing

Alexandre Borba SALVADOR¹
Marcos Cortez CAMPOMAR²

RESUMO

O plano de marketing é o documento que formaliza o produto do exercício do planejamento; segmentação e posicionamento são as definições estratégicas mais importantes de marketing. Este ensaio tem como objetivo destacar a importância da segmentação e posicionamento dentro do processo de plano de marketing e trazer como contribuição didática uma reflexão de literatura a luz dos desafios contemporâneos.

PALAVRAS-CHAVE

Segmentação; Posicionamento; Plano de Marketing

1 Professor, Palestrante e Pesquisador. Possui graduação em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP (1997), especialização em Marketing pela FGV (GV PEC 2001) e MBA Executivo pelo IBMEC SP (2007). Cursando Mestrado em Marketing na FEA USP desde o primeiro semestre de 2013. 15 anos de experiência profissional em Administração, com ênfase em Marketing, em empresas multinacionais de bens de consumo não duráveis. Experiências críticas em definição de estratégia de Marketing, estratégia de Comunicação, Branding, lançamento de produtos, processo de inovação Stage-Gate, gestão de crise, gestão de portfólio e gestão de equipe.

2 Professor Titular do Departamento de Marketing da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (1986), Livre-Docente FEA/USP (1982), Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (1978), Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo (1975), graduado em Ciências Econômicas pela Universidade de São Paulo (1972). Tem experiência acadêmica internacional: Manchester Business School, Northwestern University, Harvard Business School e University of Tsukuba (Japão). Atualmente é membro da Fundação Instituto de Administração. Trabalhou em diversas organizações públicas e privadas. Foi Diretor da FEA-RP/USP no período de 2002-2006. Coordenador do ProMark - Programa de Marketing de Serviços da FEA/USP. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: marketing, plano de marketing, planejamento, comportamento do consumidor e educação continuada.

Introdução

Pessoas se tornam consumidores ao terem seus desejos e necessidades amparados pelas atividades do programa de marketing. Elas não tomam contato com estratégias corporativas e de negócio (HAX; MAJLUF, 1991), não são impactadas pelos projetos das marcas (SEMPRINI, 2010) e muito menos manuseiam as definições de posicionamento e segmentação. Consumidores tomam sim contato com as definições de produto, distribuição, preço e promoção, e, quanto mais coerentes estas forem entre si e com os objetivos da marca e de negócio, maior a chance dos consumidores entenderem as marcas da forma que foram planejadas. Estas variáveis seriam apenas a ponta de um iceberg no qual o visível representa uma pequena parte de um processo concatenado de análise, planejamento, implementação e controle que tem seu início nas definições corporativas da empresa (Figura 1). O plano de marketing é a consubstanciação do planejamento de marketing, normalmente abrangendo o período de um exercício (IKEDA; CAMPOMAR, 2006). Nele são formalizados os programas de ação alinhados com os objetivos corporativos, de negócio e funcionais.



Figura 1 – Hierarquia de decisões e contatos com consumidor.

Fonte: dos autores, adaptado de Hax e Majluf (1991), Semprini (2010); Toledo, Campomar e Toledo (2006); Toledo (2013)

Segmentação e posicionamento constituem o âmago do marketing estratégico e a essência da conquista de maior competitividade por parte da empresa (TOLEDO; CAMPOMAR; TOLEDO, 2006) e delas derivam as definições do programa de ação que entrarão em contato com os consumidores. Para Kotler e Keller (2012), “toda a estratégia de marketing se baseia em segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento.” Em segmentação é definida a arena competitiva na qual a empresa posicionará suas marcas e produtos, e o posicionamento define o espaço pelo qual a empresa lutará nesta arena.

Este ensaio tem como objetivo destacar a importância da segmentação e posicionamento dentro do processo de plano de marketing e traz como contribuição didática uma reflexão da literatura a luz dos desafios contemporâneos. Destina-se a pesquisadores

e estudantes da área de administração e comunicação, bem como profissionais na busca de ampliação de conhecimento conceitual para criação de bases sólidas para implantação prática.

Do planejamento estratégico ao plano de marketing

O processo de planejamento estratégico poderia ser visto como um processo de decisões hierarquicamente ligadas em três níveis: corporativo, empresarial ou de negócio e funcional (TOLEDO, 2013). No nível corporativo, formulação da estratégia refere-se a definição, avaliação e seleção dos negócios nos quais a empresa irá concorrer, resultando na alocação de recursos entre unidades de negócios. No nível empresarial ou de negócio predomina a chamada estratégia competitiva e está relacionada a definição do escopo dos negócios - como a empresa irá competir nos mercados escolhidos e como será a aplicação dos recursos de forma eficiente. Finalmente no nível funcional, a formulação da estratégia se relaciona ao processo pelo qual as áreas funcionais da empresa irão usar seus recursos para implantar as estratégias empresariais e contribuir para o crescimento da corporação (TOLEDO; CAMPOMAR; TOLEDO, 2006).

Marketing é definido pela American Marketing Association (2013) como “a atividade, conjunto de conhecimentos e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo” e sua atividade consiste na busca da composição dos fatores controláveis de marketing que maximizem os objetivos da organização à luz do com-

portamento das variáveis ambientais não controláveis (CAMPOMAR, 1984, p.44). O sistema de marketing é relevante no nível de negócio, ficando assim as decisões funcionais subordinadas a estratégia corporativa e empresarial.

O plano de marketing é um documento escrito que estabelece os objetivos de marketing de uma organização, referente ao próximo período de atividades, e que define os programas de ação necessários ao atingimento destes objetivos (CAMPOMAR, 1986). Não inclui todos os objetivos corporativos da companhia e nem objetivos de outras áreas funcionais como finanças, produção e recursos humanos (WESTWOOD, 1996). Hierarquicamente o plano funcional é subordinado ao plano estratégico corporativo e plano estratégico da unidade de negócio (HAX; MAJLUF, 1991). O plano de marketing é o documento que formaliza o produto do exercício do planejamento. Enquanto o planejamento pode ser representado por um processo helicoidal infinito (pois cada a cada avanço as premissas poderiam ser revisitadas), o plano de marketing é um processo linear e finito, tendo seu termino marcado pela aprovação do mesmo e de seus objetivos (CAMPOMAR; IKEDA, 2006).

O quadro 1 apresenta de forma breve três diferentes modelos de plano de marketing. De forma geral, os planos possuem uma análise da situação e identificação de oportunidades e ameaças; definição dos objetivos de marketing; detalhamento do programa de ação, atribuição de recursos, responsabilidades e cronograma; definição das formas de controle do plano.

Quadro 1 – Estrutura básica plano de marketing

Campomar (1983) Campomar e Ikeda (2006)	Westwood (1996)	Kotler e Keller (2012)
1. Análise da situação - análise interna - análise externa - situações favoráveis e desfavoráveis e pontos fortes e fracos - ameaças e oportunidades 2. Objetivos 3. Programa de ação - estrutura de marketing - estratégias gerais de marketing / segmento a ser atingido / público-alvo - definições do composto de marketing - atribuições e programação de recursos 4. Controle	1. Conteúdo 2. Introdução 3. Sumário 4. Análise da situação - suposições - vendas - revisão dos mercados estratégicos - revisão dos produtos chave - revisão das áreas chave de vendas 5. Objetivo de marketing 6. Estratégias de marketing 7. Prazos, custos e responsabilidades 8. Promoção de Vendas 9. Orçamentos 10. Demonstrativo de resultados 11. Controles 12. Processos de atualização	1. Resumo Executivo 2. Análise da situação - resumo do mercado - análise SWOT - concorrência - produtos - fatores chave para o sucesso - questões fundamentais 3. Estratégia de marketing - missão - objetivos de marketing - objetivos financeiros - mercados-alvo - posicionamento - estratégias - programa de marketing - pesquisa de marketing 4. Projeções financeiras 5. Controles

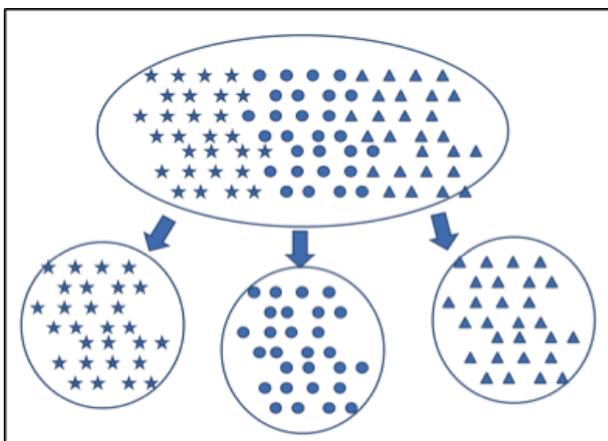
Adaptado de Campomar (1983), Campomar e Ikeda (2006), Westwood (1996) e Kotler e Keller (2012)

Segmentação.....

Em 1956 Wendell Smith introduz o conceito de segmentação de mercado fazendo oposição ao até então muito difundido conceito de diferenciação. Enquanto a diferenciação objetivava conquistar uma camada do mercado total, a abordagem da segmentação possibilitaria identificar as características e desejos de um grupo heterogêneo em relação ao todo, mas homogêneo entre si - segmentar mercados e trabalhar dentro de seu entendimento possibilitaria a empresa conquistar as diferentes camadas da mesma fatia (SMITH, 1956, p.5). Kotler e Keller (2012, p.3) consideram a administração de marketing como sendo “a arte e a ciência de selecionar mercados-al-

vo e captar, manter e fidelizar clientes por meio da criação, entrega e comunicação de um valor superior para o cliente”. Segmentar diz respeito a selecionar os mercados-alvo, é “identificar conjuntos de consumidores com preferências e comportamentos específicos em comum em relação aos componentes do mercado” (CRESCITELLI; SHMIP, 2012, p.88), com o objetivo de “atender aos segmentos, cada um com suas necessidades, características ou exigências similares” (CAMPOMAR; IKEDA, 2006). Para Toledo (1972, p.7-12), o mercado deveria ser segmentado pois consumidores são diferentes em termos de gostos, interesses, desejos e preferências pessoais, e em suas necessidades físicas, emocionais e psicológicas; e segmentar significaria buscar grupos com a máxima diferença entre outros grupos e o mínimo de diferenças dentro do grupo (Figura 2), de forma que os consumidores possam expressar suas diferenças através das propostas desenvolvidas para o segmento ao qual fazem parte.

Figura 2 – Segmentação como identificação de grupos semelhantes.



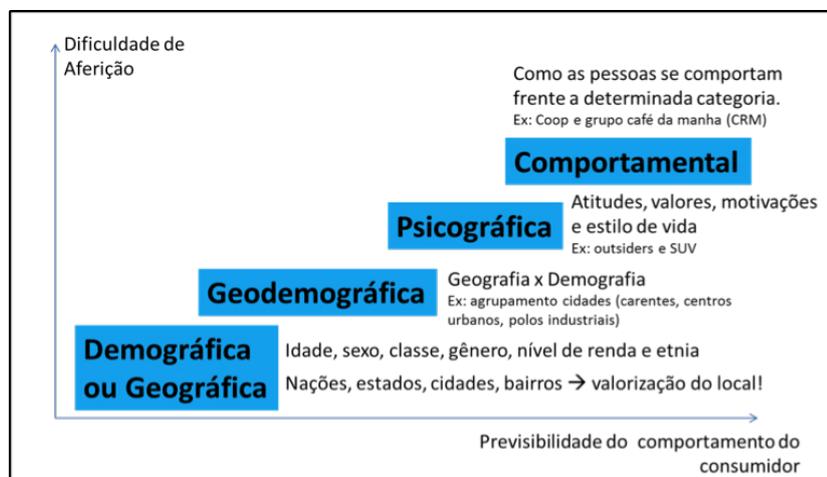
Fonte: desenvolvido pelos autores baseado em Toledo (1972) e Smith (1956).

Para Cravens e Piercy (2008), uma estratégia de segmentação envolve a análise de mercados, identificação do mercado a ser segmentado, avaliação sobre como segmentar, definir estratégias de micro segmentação. Uma análise de mercado pode identificar segmentos não reconhecidos ou mal atendidos de maneira eficiente pelos concorrentes (CRAVENS; PIERCY, 2008). Para Ferrell e Hartline (2005), uma estratégia de segmentação para ser bem sucedida deve buscar grupos que sejam identificáveis e mensuráveis, substanciais, acessíveis, responsivos e viáveis, podendo abranger o mercado total (estratégia de marketing de massa), mais de um segmento a ser atendido por diferentes propostas de valor (estratégia de multissegmento), um segmento atendido por uma proposta única (estratégia de concentração de mercado), um segmento pequeno atendido por uma proposta única (estratégia de nicho) ou uma proposta de valor única desenvolvida para cada segmento (estratégia de marketing one-to-one). O marketing one-to-one recentemente vem ganhando destaque, seja pelo crescimento do mercado de luxo, seja pela sua viabilização através dos serviços e comércio eletrônicos, originando assim um novo modelo de negócio denominado de cauda longa (ANDERSON, 2006).

As formas mais tradicionais de segmentação envolvem a segmentação demográfica, geográfica, geodemográfica, psicográfica e comportamental, sendo nas primeiras mais simples a identificação dos grupos e nas últimas mais previsível seu comportamento dentro de uma categoria específica (KOTLER; KELLER, 2012; CRESCITELLI; SHIMP, 2012), porém de mais

complexa aferição, como ilustrado pela Figura 3.

Figura 3 – Formas tradicionais de segmentação



Fonte: Adaptado pelos autores de Kotler e Keller (2012) e Crescitelli e Shimp (2012).

Mudanças demográficas e culturais alteram de forma significativa a atratividade de grupos para segmentação. A maior longevidade das pessoas (DEBERT, 2003), o aumento da renda na base da pirâmide (SHETH, 2011), o aumento do consumo GLBT (FERREIRA; MAIA; BOUBETA, 2010) e o crescimento do mercado de luxo (PARENTE; BARKI; GEARGOURA, 2008) são fenômenos demográficos recentes que ainda necessitam maior entendimento por parte de pesquisadores e profissionais de marketing e pesquisa. Dependendo do tamanho e heterogeneidade do segmento, pode ainda ser necessário uma sub segmentação, como proposto por Kotler e Lee (2010, p.103) ao analisar diferentes níveis de pobreza. A geração também pode afetar a identificação das pessoas como grupo, não somente

pela diferença de idade, mas principalmente por compartilharem experiências relevantes em determinados momentos da vida que influenciaram na formação de valores em comum, definindo assim uma coorte. A

classificação por coorte é mista ao considerar uma classificação demográfica e psicográfica (IKEDA; CAMPOMAR; PEREIRA, 2008).

A identificação e uso das diferentes formas de segmentação está diretamente relacionado ao avanço das técnicas e ferramentas de pesquisa de marketing. Ferramentas de identificação geo demográficas como o PRIZM (Potencial rating index by zip markets) da Nielsen Claritas, possibilitam a

identificação de potencial de mercados através do código postal. Ferramentas como o VALS® da Strategic Business Insight possibilitam a identificação de perfis psicográficos de consumidores (FERREL; HEARTLINE, 2005; KOTLER; KELLER, 2012). Técnicas projetivas de pesquisa qualitativa como etnografia, netnografia, laddering e elicitação metafórica (CRESCITELLI; SHIMP, 2012; KOZINETS, 2006; MALHORTA, 2011) buscam aumentar a profundidade do conhecimento sobre o comportamento das pessoas, contudo ainda é limitado o direcionamento das ações de marketing aos grupos comportamentais identificados.

Novas ferramentas de pesquisa e busca aumentam a viabilidade de desenvolvimento de pesquisas e trabalhos sobre segmentação comportamental. O chamado big data pode ser definido como massivo volume de informações gerado a partir da interliga-

ção de bancos cada vez maiores e mais complexos, big em seu tamanho e na complexidade de sua garimpage e extração, big no valor comercial de sua informação e big em seu possível impacto na sociedade (NUNAN; DOMENICO, 2013). Além das informações coletadas conscientemente através de atividades diárias com cadastros, compras e mídias sociais (VITORINO, 2013), um grande número de informações são geradas de forma silenciosa através de sensores e câmeras quase invisíveis (GOBBLE, 2013). Ao vencer o desafio da extração e análise da informação, a promessa do big data é prever comportamentos de grupos e indivíduos (GOBBLE, 2013; NUNAN; DOMENICO, 2013).

Posicionamento.....

Al Ries e Jack Trout em 1972 criticaram a forma como a comunicação de marketing vinha sendo feita de forma não diferenciada em “The positioning era”. Para os autores, na época o mercado já não era mais responsivo a forma tradicional de comunicação devido ao excesso de produtos, empresas e “marketing noise”, e o objetivo de um programa de marketing não deveria ser o de comunicar, mas sim ocupar uma posição ainda não ocupada na cabeça do público alvo (RIES, 2005). Na década de 1990, Trout (1996, p.3-16) escreveu sobre as pessoas serem expostas a mais informação do que poderiam assimilar e desenvolvem como mecanismo de defesa um processo seletivo de aceitação de mensagens em três estágios: exposição seletiva, atenção seletiva e retenção seletiva. As pessoas escolhem quais estímulos aceitam receber, dar atenção e reter a mensagem. Quanto mais simples

e de maior interesse das pessoas a mensagem, maior a probabilidade de retenção. Para Trout (1996, p.17-24) a mensagem principal da marca deve ser de simples compreensão, não utilizável pelos concorrentes (“anything that others could claim just as well as you can, eliminate”) e encaixável com as percepções dos consumidores.

Posicionamento pode ser entendido como a característica, o benefício ou a imagem chave do que a marca representa para a mente coletiva do público geral (CRESCITELLI; SHIMP, 2012). É a ação de projetar a oferta ou a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público alvo (KOTLER; KELLER, 2012). Cravens e Piercy (2008, p.100) ligam a atividade de segmentação ao posicionamento pela identificação das oportunidades de valor dentro do segmento. Enquanto segmentar diz respeito a identificar o segmento estrategicamente importante para a empresa, posicionar diz respeito de ocupar o espaço desejado dentro do segmento. Sudharsan (1995) faz referência a posicionamento como espaços da oferta (offering spaces), O espaço da oferta levaria em consideração não só a forma e o preço, como também informação, clientes e serviços financeiros fatores facilitadores das trocas. Subespaço da função diz respeito a função que a oferta se predispõem a atender. O subespaço da forma diz respeito a três direcionadores de valor da escolha do consumidor: dimensão física (especificações físicas), dimensão temporal (tempo e velocidade) e dimensão sensorial. O subespaço do preço considera o nível de discriminação de preço, as linhas de preço, o preço relativo, a variação de preço e a velocidade de entrada. Kotler e Keller (2012) pontuam a importância do posicionamento ser definido em termos de valores,

personalidade e características; evidências do posicionamento; pontos de paridade e pontos de diferença e o mantra das marcas; e ser materializado através de uma proposição de valor que contemple a definição dos clientes-alvo, os benefícios e o preço. Entre as estratégias de posicionamento, Kotler e Keller (2012) destacam o reforço da posição atual, reposicionamento para captura de novas oportunidades ou o esforço para reposicionar o concorrente.

Para tal, é fundamental decidir as posições relevantes para o segmento de mercado, avaliar a posição que a organização pode efetivamente ocupar e que seja difícil para os concorrentes (diferenciação) e definir um programa de ações que efetivamente comunique a posição selecionada (IKEDA; CAMPOMAR, 2012). Posicionar envolve definir a proposta de valor que a marca e seus produtos entregarão aos consumidores. Sobre proposta de valor, Aaker (1996) destaca que uma proposta de valor eficiente deve conduzir a um relacionamento com a marca, fazendo parte de seu enunciado os benefícios funcionais, emocionais e de auto-expressão, bem como referência ao preço.

Keller (in SHANKAR; CARPENTER, 2013, p.292) ressalta que dentro de posicionamento, marca passa a ter um papel fundamental uma vez que é o ícone de identificação do produto. A marca deve refletir o posicionamento almejado, localizando-a dentro da estrutura de referência competitiva e comunicando os benefícios diferenciais, sejam eles emocionais ou racionais. A fonte de diferenciação a ser comunicada poderia ser decorrente de superioridade de produto, dos serviços e funcionários, do canal de distribuição e ainda da imagem da marca, que poderia se diferenciar baseada em desempenho de produto ou valores

emocionais.

Todas as manifestações da marca, traduzidas por seu programa de ação, devem ser coerentes com o posicionamento almejado. Manifestações de marca que não reforcem o posicionamento deveriam ser evitadas sob pena de confundir o consumidor e gerar incertezas sobre o real significado da marca. Num contexto de excesso de concorrentes, produtos e mensagens, consumidores confusos buscam certezas em outros lugares (SEMPRINI, 2010; TROUT, 1996).

Segmentação e posicionamento no..... plano de marketing

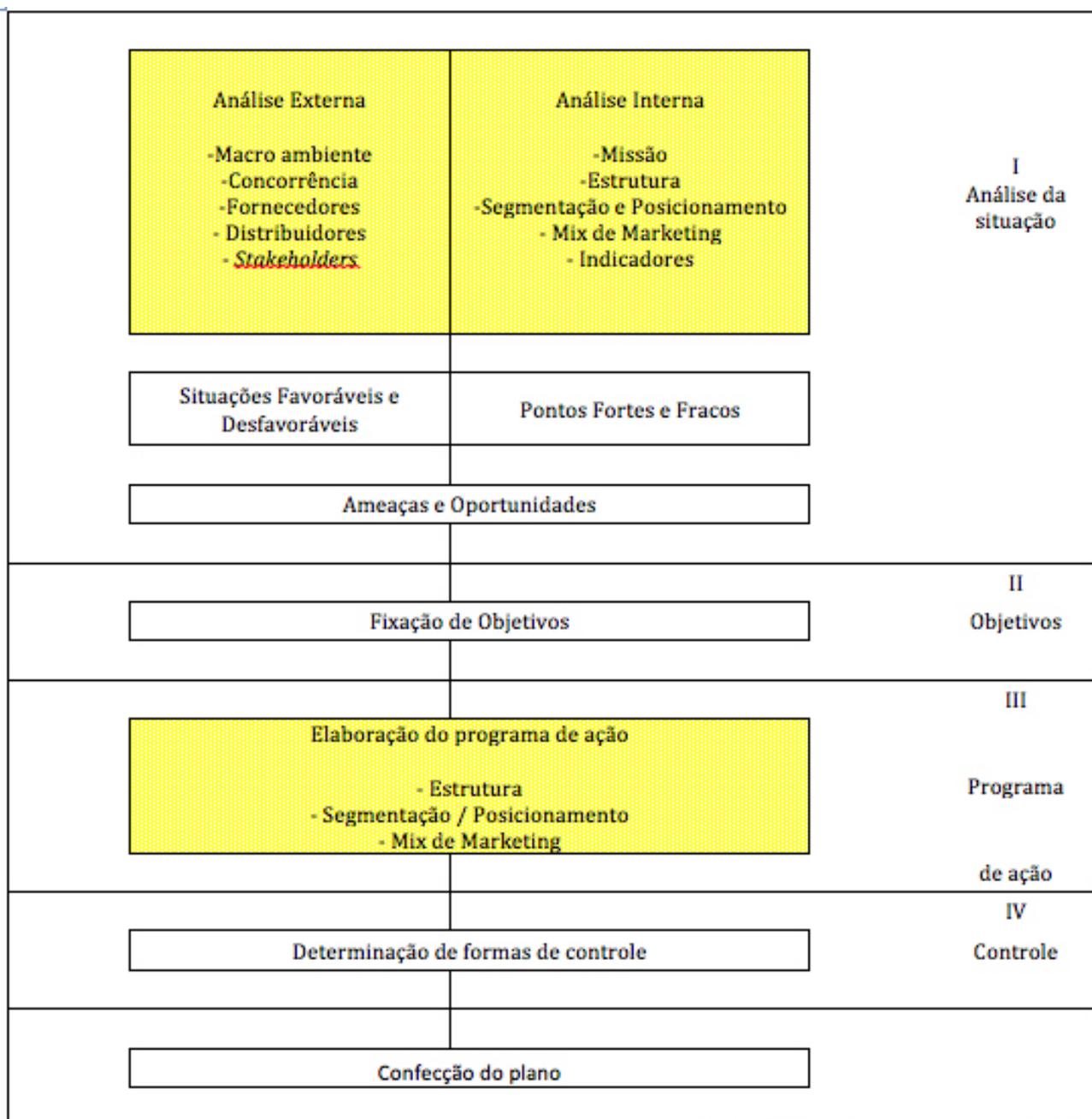
As atividades de segmentação e posicionamento se ligam ao plano de marketing tanto na análise do cenário atual como na definição dos programas de ação e estratégias de marketing. Hierarquicamente, as decisões sobre segmentação e posicionamento precedem as definições do mix de marketing ou 4Ps (BORDEN, 1964; McCARTHY, 1982) e o público-alvo somente entra em contato com as definições de segmentação e posicionamento através das atividades do programa de ação, também chamadas por Semprini (2010) como manifestações da marca.

Dentro da etapa do cenário atual, a análise da escolha de segmento de negócio atual deveria ser feita comparando a escolha atual de segmento de mercado dentro de um cenário competitivo mais amplo, considerando a atratividade de diferentes segmentos, conjunto as forças da indústria (PORTER, 1986) e a cadeia de valor da empresa (PORTER, 1989). Por sua vez, a análise do posicionamento da marca deve ser feito considerando o cenário competitivo dentro dos

segmentos escolhidos (KOTLER; KELLER, 2012). O objetivo desta análise em conjunto é aumentar a visão dos cenários favoráveis e desfavoráveis, pontos fortes e fracos da empresa para identificação de oportunidades e ameaças. A Figura 4 destaca os momentos importante para análise, revisão e definição de segmentação e posicionamento dentro do modelo de plano de marketing.

Figura 4 – Modelo de Plano de marketing com destaque para a análise, revisão e definição de segmentação e posicionamento.

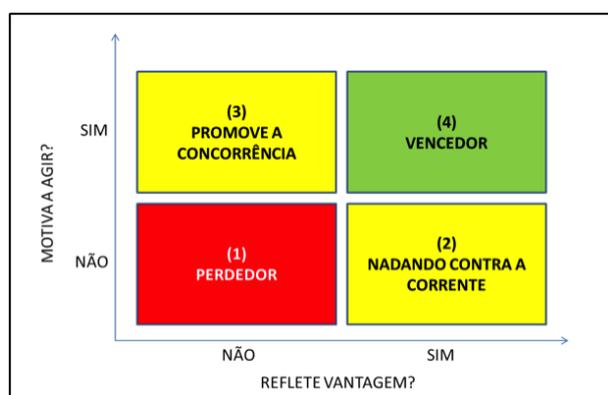
A análise do cenário atual deveria possibilitar um maior nível de entendimento dos desafios da marca e do produto e a empresa poderia então decidir manter sua estratégia atual, sair de alguns segmentos e entrar em outros ou reposicionar seus produtos após a definição dos objetivos de negócio. Nesta fase, as informações geradas pelo sistema de informação de marketing (SIM) são fundamentais para reduzir os riscos da tomada de decisão. Uma decisão tomada com informações corretas e com um uso do racio-



Fonte: Adaptado de Campomar (1983)

cínio correto tem maiores probabilidades de acerto, mas ainda assim não existe certeza (IKEDA; CAMPOMAR, 2006). Ao definir um bom posicionamento, a competição direta dentro do segmento é reduzida. Um posicionamento vencedor poderia ser obtido ao encontrar uma posição que ao mesmo tempo reflita a vantagem da empresa sobre os concorrentes e motive os consumidores a agirem (CRESCITELLI; SHIMP, 2012), como ilustrado na Figura 5.

Figura 5 – Resultado do posicionamento proposto



Adaptado de Crescitelli e Shimp, 2012

Apenas após a definição da segmentação e do posicionamento, dentro da etapa de definição do programa de ação, que as demais decisões sobre o programa de ação são definidas. As variáveis controláveis de marketing só podem ser programadas de forma coerente após a definição da proposta de valor. Produto, distribuição, preço e promoção são dependentes das definições estratégicas de marketing e são as manifestações da marca que atingem os consumidores e refletem o projeto da marca (SEMPRINI,

2010).

Considerações finais

Este ensaio destacou a importância das atividades de segmentação e do posicionamento dentro do exercício do plano de marketing. Na análise dos ambientes externos e internos a segmentação e o posicionamento são considerados como parte da estratégia programa vigente, influenciando a identificação de oportunidades e ameaças. Após a definição dos objetivos de marketing, a segmentação e o posicionamento voltam a ser considerados, contudo neste como uma das definições para o próximo exercício dentro do programa de ação de marketing. Dentro da hierarquia das decisões a ser respeitada, as definições de produto, distribuição, comunicação e preços devem ser feitas após as definições de segmentação e posicionamento, de forma a manter a coerência com a estratégia e o projeto da corporação, do negócio e da marca.

O sistema de informação de marketing da empresa é a fonte das informações das decisões do gestor de marketing. Se por um lado os conceitos sofreram poucas alterações significativas (SMITH, 1956; BORDEN, 1964; TROUT; RIES, 1972 apud TROUT 1996; TOLEDO, 1972; CAMPOMAR, 1986), por outro, o volume de informações, sua velocidade e complexidade aumentaram muito com o fenômeno conhecido como big data. Um novo desafio que se forma para gestores de marketing e pesquisadores acadêmicos está em identificar as armadilhas e oportunidades geradas pelo massivo volume de informações nas atividades do plano de marketing, seu impacto nas alternativas de obtenção de informações

através do sistema de informação de marketing e nas definições estratégicas de segmentação e posicionamento.

Referências

- AAKER, David. Criando e administrando marcas de sucesso. São Paulo, Futura, 1996.
- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>. Acesso em 11/10/2013.
- ANDERSON, Chris. A cauda longa do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006
- BORDEN, N. The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, 1964.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. O Sistema de marketing. *Revista Marketing*, São Paulo, v.18, p.43 - 45, 1984.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez. Revisando um modelo de plano de marketing. *Revista Marketing*, São Paulo, v.17, p.44 - 47, 1983
- CAMPOMAR, M.C.; IKEDA, A.A. O Planejamento de marketing e a confecção de planos: dos conceitos a um novo modelo. São Paulo, Saraiva, 2006.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F. *Marketing estratégico*. 8 ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.
- CRESCITELLI, Edson; SHIMP, Terence. *Comunicação de Marketing: integrando propaganda, promoção e outras formas de divulgação*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- DEBERT, G. G. O velho na propaganda *. n. 21, p. 133-155, 2003.
- FERREIRA, S.; MAIA, S.; BOUBETA, A. Segmentação de mercado com base nas preferências dos turistas: uma aproximação multivariada. *RBTur*, p. 49-63, 2010.
- FERREL, O.C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.
- GOBBLE, M. M. Big Data: The Next Big Thing in Innovation. *Research-Technology Management*, v. 56, n. 1, p. 64-67, 1 jan. 2013.
- HAX, N.S; MAJLUF, A.C. *The strategy concept and process*. Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1991.,
- KOTLER, Philip; LEE, Nancy. *Marketing contra a pobreza: as ferramentas de mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGs, empresas e governos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; PEREIRA, B. DE C. S. O uso de coortes em segmentação de marketing. *O&S*, v. 15, n. 44, p. 25-43, 2008.
- McCARTHY, E. Jerome. *Marketing*. Rio de Janeiro: Campus, 1982.
- NUNAN, D.; DOMENICO, M. DI. Market research and the ethics of big data Market research and the ethics of big data. *International Journal of Market Research*, v. 44, n. 4, p. 2-14, 2013.
- PARENTE, J.; BARKI, E.; GEARGOURA, L. *Varejo : luxo x baixa renda*. GV Executivo, v. 7, 2008.
- PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª edição. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva. Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Elsevier, 1989.
- RIES, A. The battle over positioning still rages to this day. *Advertising Age*, v. 76, n. 13, p. 2, 2005.
- SEMPRINI, A. *A Marca Pós-Moderna*. 2.ed. São Paulo: Estação da Letras e Cores, 2010.
- SHANKAR, V.; CARPENTER, G.S. *Handbook of Marketing Strategy*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2013.
- SHETH, J. N. Impact of Emerging Markets on Marketing : Rethinking Existing Perspectives and Practices. v. 75, n. July, p. 166-182, 2011.
- SMITH, Wendel R. *Journal of Marketing*, vol. 21, n. 1, p.3-8, jul. 1956.
- SUDHARSAN. *Marketing strategy, relationships, offerings, timing and resource allocation*. Prentice Hall, 1995.
- WESTWOOD, John. *O plano de marketing*. 2ª edição. São Paulo: Makron Books, 1996.
- VITORINO, J. *Social big data* São Paulo, 2013. Disponível em: <www.elifa.com.br> Acessado em 10/11/2013.
- TOLEDO, Geraldo Luciano. *Apostila do curso de Marketing Estratégico ministrado no mestrado de administração de empresas na FEA-USP, 2º semestre 2013*.
- TOLEDO, Geraldo Luciano. *Segmentação de mercado e estratégia de marketing*. Tese de doutoramento, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1972.
- TOLEDO, L.; CAMPOMAR, M.; TOLEDO, G. *Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica*. *O&S. Organizações & Sociedade*, v. 13, n. 37, p. 47-68, 2006.
- TROUT, Jack. *The new positioning: the latest on the world's #1 business strategy*. New York, McGraw-Hill, 1996.