

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E GESTÃO DE *MARKETING*: DIFERENTES VISÕES DA TEORIA E DA PRÁTICA

STRATEGIC PLANNING AND MARKETING MANAGEMENT: DIFFERENT VIEWS OF THEORY AND PRACTICE

Jose Mauro Nunes*

Joni Doval Raugust**

Daniel Lopez***

R e s u m o

O objetivo deste trabalho é apresentar as diferentes visões de executivos de planejamento estratégico e gestão de *marketing* sobre o momento atual dessas áreas dentro das empresas. Algumas teorias desses campos de estudo são discutidas a partir de uma abordagem relativista e do conhecimento adquirido pelas vivências, formação acadêmica e experiências profissionais dos autores. A questão fundamental proposta é se essas áreas se integram, se subordinam, se sobrepõe ou se opõe, considerando a prática nas empresas nos dias de hoje. As origens, os papéis, as responsabilidades, a delimitação de territórios, as contradições e expectativas dessas áreas também são investigadas, bem como as consequências e os resultados para as organizações, envolvendo jogos de política corporativa, disputas por poder e reconhecimento.

P a l a v r a s - c h a v e: Estratégias. Planejamento. *Marketing*. Influência. Atribuições. Poder. Responsabilidades.

* Psicólogo, doutor em Psicologia PUC/RJ, professor adjunto da UERJ, vice-diretor do Campos Virtual da UERJ, professor convidado do FGV Management (IDE/FGV/RJ) e professor da disciplina de *Marketing* no Mestrado em Gestão Empresarial – MEX2010/FGV-EBAPE/RJ.
josemauronunes@uol.com.br

** Administrador, pós-graduação *latu sensu* em *Marketing* ESPM/RJ, em Gestão Empresarial ESPM/RJ e, atualmente, cursa o mestrado em Gestão Empresarial na FGV-EBAPE/RJ. Experiência de 20 anos de trabalho em marketing na Coca-Cola, Banco Itaú, BankBoston, AC Nielsen e Casas Pernambucanas.
joni.raugust@yahoo.com.br

*** Economista, pós-graduação *latu sensu* em Gestão Empresarial pela FGV/RS e atualmente cursa o mestrado em Gestão Empresarial na FGV-EBAPE/RJ. Experiência de mais de dez anos em Planejamento Estratégico, já tendo prestado consultoria para pequenas e médias empresas e trabalhado para organizações do Sistema S (Sesc e Senac). Atualmente, é Chefe do Departamento de Planejamento da Confederação Nacional do Comércio.
daniel.mansur.lopez@hotmail.com

A b s t r a c t

The aim of this paper is to present different point of views of executives of strategic planning and marketing management on the current situation of these areas within companies. Some theories of these fields of study are discussed from a relativistic approach and knowledge acquired by experience, academic background and professional experiences of the authors. The fundamental question is whether these proposed areas integrate, subordinate, overlap or oppose, considering the practice in companies today. The origins, roles, responsibilities, division of territories, contradictions and expectations of these areas are also investigated, as well as the consequences and outcomes for organizations, involving games of corporate politics, disputes over power and recognition.

Key words: Strategies. Planning. Marketing. Influence. Tasks. Power. Responsibilities.

1 Introdução

Este trabalho está estruturado de forma a apresentar ao leitor teorias dos campos de estudo de estratégias empresariais e de *marketing*, discutidas a partir de uma abordagem relativista e do conhecimento adquirido pelas vivências, formação acadêmica e experiências profissionais dos autores.

Inicialmente, apresentaremos os conceitos de estratégia, de planejamento estratégico e, então, discutiremos estratégia e *marketing* inseridos na concepção de um plano estratégico, do plano de *marketing*, funções e responsabilidades. Esses argumentos iniciais levam o texto a uma análise da própria gestão de *marketing* e do seu papel na estratégia. Os tópicos Conceitos de estratégia e Estratégia e *marketing* foram elaborados por um executivo da área de planejamento estratégico. Os tópicos Contradição, O papel do *marketing* nas organizações, Plano de *marketing* e O que deu errado foram elaborados por um executivo de *marketing*.

Por fim, foi feito um cruzamento dos temas abordados, buscando observar se essas áreas deveriam se integrar ou se subordinar, se elas se sobrepõem, se opõem ou se complementam, considerando a prática nas empresas nos dias de hoje.

2 Conceitos de estratégia

A estratégia no ambiente empresarial segue formas diversas. Em muitos casos, a estratégia é apresentada em documentos, análises e metas, passando por um processo de comunicação e desdobramento por toda a organização. Em outras empresas, nem sempre é comunicada ou descrita e se apresenta como um conjunto de diretrizes existentes na mente dos principais membros da alta direção. Em outras, ainda, nem isso. Em qualquer dessas situações é possível identificar casos de sucesso e de fracasso. Esse contexto nebuloso em que a estratégia está envolvida leva ao *glamour* e ao encantamento do tema, nos quais se cultua organizações de sucesso, mas que poucas vezes é possível reproduzir esse sucesso em outro ambiente corporativo, simplesmente copiando a estratégia já definida. Como diz Wittington (2001, p. 1): “se houvesse real concordância entre os princípios da estratégia corporativa, não seria tão difícil tomar decisões estratégicas”.

Diversos autores definem estratégia. Alfred Chandler (1962) definiu estratégia como planejamento e execução da expansão empresarial. Michael Porter (1996) escreveu um artigo intitulado “O que é Estratégia?” para dizer que eficiência operacional não é estratégia. Para o autor, “o lema da estratégia é ser diferente” (p. 79), o que direcionou o foco da estratégia para o posicionamento no mercado e reforçou o papel da liderança: “O objetivo de estabelecer uma estratégia nítida em geral é, principalmente, uma questão organizacional, que depende de liderança”. Outros autores, como Mintzberg (1987) e Wittington (2001), buscaram situar a estratégia de forma mais abrangente a fim de facilitar a compreensão do tema.

Em seu artigo *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, Mintzberg (1987) apresenta diferentes abordagens sobre estratégia, dividindo esses conceitos em *Plan*, *Ploy*, *Pattern*, *Position* e *Perspective*. Abaixo apresentamos, de forma muito resumida, os cinco Ps:

Plan (Plano) – A estratégia constitui um plano de ação para a empresa atuar no mercado, conquistar e manter vantagem competitiva.

Ploy (Blefe) – A estratégia constitui um pretexto ou uma manobra para enganar um concorrente. Muitas vezes a partir da construção de um plano divulgado para o mercado.

Pattern (Padrão) – A estratégia é a consistência no comportamento, o conjunto efetivo de ações que caracterizam um comportamento resultante da organização.

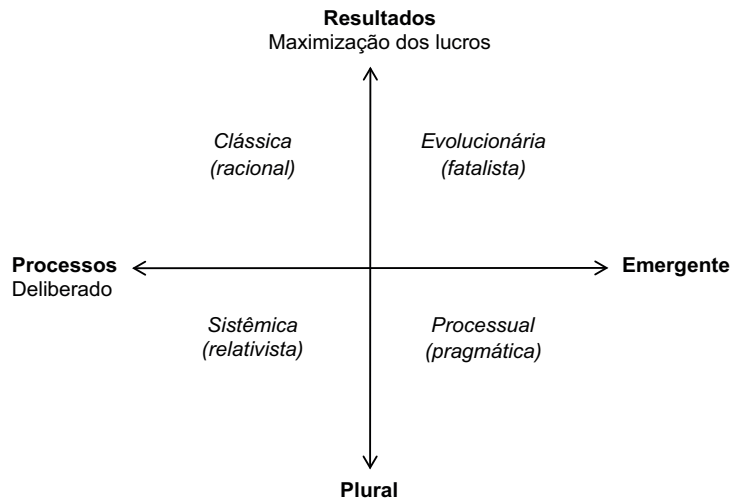
Position (Posição) – A estratégia define a posição da empresa, sendo uma definição compatível com as anteriores.

Perspective (Perspectiva) – A estratégia é definida pela visão pessoal dos estrategistas.

Em qualquer um dos conceitos apresentados por Mintzberg parece claro o envolvimento do *marketing* na execução da estratégia. Porém, apesar de claro esse envolvimento, ele é automaticamente vinculado à execução da estratégia e não diretamente à sua concepção (abordaremos melhor esse assunto na sequência do texto). Já para Kotler (2006, p. 40):

É essencial que exista um planejamento estratégico. O planejamento estratégico exige ações em três áreas-chave. A primeira é gerenciar os negócios da empresa como uma carteira de investimentos. A segunda envolve a avaliação dos pontos fortes de cada negócio. A terceira é estabelecer uma estratégia. A empresa deve desenvolver um plano de ação para cada um dos seus negócios, a fim de atingir seus objetivos de longo prazo.

As palavras de Kotler identificam a estratégia como o *Plan* de Mintzberg e a enquadram na abordagem clássica de Wittington, que apresentou quatro visões básicas sobre estratégia: racional, fatalista, pragmática e relativista. Os conceitos estão diretamente relacionados com quatro abordagens genéricas da estratégia, conforme demonstra a figura abaixo e a descrição resumida das abordagens adaptadas de Wittington (2001, p. 3):



1. Clássica – a mais antiga e mais influente, conta com os métodos de planejamento racional predominante nos livros de estratégia;
2. Evolucionária – se apoia na metáfora fatalista da evolução biológica, mas substitui a lei da selva pela lei do mercado;
3. Processual – enfatiza a natureza imperfeita da vida humana e acomoda pragmaticamente a estratégia ao processo falível tanto das organizações quanto dos mercados;
4. Sistêmica – considera os fins e os meios da estratégia como ligados, sem escapatória, às culturas e aos poderes dos sistemas sociais dos locais onde ela se desenvolve.

É na abordagem Clássica que se identificam os autores mais conhecidos em estratégia: Michael Porter, Igor Ansoff, o próprio Philip Kotler, entre outros, que trabalham com um instrumental diretamente vinculado aos conceitos de análise racional descritos na abordagem clássica. Kotler (2006, p. 54) ainda reforça essa posição quando diz que “estratégia é um plano de ação para chegar lá”. A vivência empresarial também nos faz acreditar que praticamente tudo que há de gerenciamento da estratégia, no Brasil, está relacionado ao modelo clássico. Quando elaboramos um plano e utilizamos ferramentas como, por exemplo, análise SWOT e o Balanced Scorecard (BSC), depois realizamos seu desdobramento para as diversas áreas e apresentamos os resultados, pode dar a entender que é aí que está toda a estratégia da empresa. Na verdade, porém, diversas outras forças, interesses e práticas gerenciais atuam em paralelo e, muitas vezes, acima do ferramental de controle estratégico. De toda a sorte, conforme foi demonstrado, tanto o planejamento estratégico quanto a gestão de *marketing*, no que se refere ao tema, ainda estão subordinados à abordagem clássica da estratégia.

3 Estratégia e *marketing*

Kotler (2006, p. 2), ao abordar a importância do *marketing*, lembra que

depois que os C's para altos executivos entraram na moda, como chief executive officer (CEO) para o diretor-presidente e chief financial officer (CFO) para o diretor financeiro, muitas empresas contrataram seu chief marketing officer (CMO) ou diretor de marketing, para colocar em pé de igualdade com outras funções.

Já Nath e Mahajan (2008) avaliam que “ao longo das últimas três décadas, acadêmicos de marketing aumentaram sua preocupação com a diminuição da influência do marketing em nível da estratégia corporativa”. Hyde, Landry e Tipping (2004) *apud* Nath e Mahajan (2008) mencionam estudo da Booz Allen Hamilton no qual a estimativa é de que somente 50% das mil empresas listadas na revista *Fortune* possuíam o cargo de CMO. No Brasil, tacitamente o que se vê é que também tende a existir muito mais empresas com cargos de gerentes de *marketing* do que de diretores ou vice-presidentes de *marketing*.

Retomando a ideia do *marketing* vinculado à execução da estratégia, podemos verificar que o *marketing* se apresenta hoje como um conjunto de ações voltadas para atingir as metas do plano estratégico. Kotler (2006, p. 41) observa que “para entender a administração de marketing, é preciso entender o planejamento estratégico”. Mas se o *marketing* é tão importante no sucesso de uma empresa, por que nem sempre ele está no cerne da estratégia? Verhoef & Leeflang (2009, p. 14) ressaltam que “a maioria dos profissionais de marketing estão envolvidos em decisões táticas, especialmente publicidade, suporte a vendas e relações públicas”.

A vinculação da gestão de *marketing* com a estratégia ocorre principalmente pela construção do plano de *marketing*. Para Kotler (2006, p. 41), “o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”. O autor ainda divide o plano de *marketing* em dois níveis: estratégico e tático, sendo o primeiro com a função de estabelecer os mercados-alvo e a proposta de valor que será oferecida aos clientes e o segundo com a função de especificar as ações de *marketing*. Apesar do plano de *marketing* ser apresentado como um desdobramento do plano estratégico e ainda, segundo Kotler, precisar ser dividido em estratégico e tático, é nesse contexto um tanto quanto confuso que devem ser tratadas questões importantes para a sobrevivência da empresa. Conforme Kotler (2006, p. 34), “em uma economia extremamente competitiva, com compradores cada vez mais racionais diante de uma abundância de opções, uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior”.

Com os pés fincados na abordagem clássica da estratégia, uma questão também abre a discussão sobre a crença de que os consumidores são cada vez mais racionais e que o caminho é “selecionar, proporcionar e comunicar um valor superior”. Será mesmo que os consumidores estão cada vez mais racionais? E será

que o *marketing*, segundo uma de suas maiores autoridades, está no caminho certo? Carpenter, Glazer e Nakamoto, em seu artigo *Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes* (1994), levantaram a questão sobre a racionalidade dos consumidores ao afirmar que “a vantagem competitiva criada ao acrescentar um atributo irrelevante pode ser sustentada mesmo se os consumidores reconhecem que o atributo diferenciador é irrelevante”. Sendo assim, a racionalidade pode ser muito mais irracional do que comumente pensamos e do que o *marketing* está treinado para fazer.

4 Contradição

Pode ser contraditória a situação em que, num mundo cada vez mais competitivo, justamente o *marketing* esteja perdendo espaço dentro das organizações. O porquê disso estar acontecendo será foco a partir de agora neste artigo.

Quando o grupo de professores da universidade de Michigan (EUA) chegou ao Brasil, no início dos anos 50, como parte de um projeto governamental de iniciação dos cursos de Administração de Empresa (MARTINS, 1989), o que se antevia era um ciclo de crescimento econômico e social, que se confirmou posteriormente.

Ali foram lançadas as sementes da formação do pensamento brasileiro em administração e *marketing* (RICHERS, 2000; COBRA, 2003). Junto com os professores, desembarcaram também as gigantescas empresas norte-americanas, estendendo para o campo profissional a enorme influência que as políticas de governo brasileiro e norte-americano, potencialmente, exercem sobre os destinos do *marketing* em nosso país.

Mais escolas, mais empresas, mais profissionais, mais produtos, mais consumidores. O Brasil atualmente está entre as dez maiores economias do mundo, segundo o Banco Mundial. E o *marketing*, sem dúvida, tem muita importância nesse desenvolvimento.

Ainda nessa direção, pode-se adicionar que um dos efeitos da globalização é dar proporções planetárias para a arena de competição empresarial. Sendo assim, é de se esperar que o *marketing* esteja ganhando cada vez mais poder dentro das organizações.

Na prática, porém, não é isso que tem acontecido. No Brasil, faltam pesquisas acadêmicas para dar suporte a essa constatação. Porém, valendo-se de

20 anos de experiência em *marketing*, em empresas nacionais e multinacionais, é possível constatar a perda de prestígio da área. Por observação própria, pela interação com outros profissionais experientes e fornecedores com tradição na prestação de serviços de *marketing*, é notório o processo de “juniorização” da área.

Em busca de conhecimento científico sobre o tema, recorremos a trabalhos produzidos pelo mundo acadêmico no exterior e, aí sim, fica visível a discussão sobre o declínio da função de *marketing* nas organizações (LEEFLANG, 2004; WEBSTER, MALTER e GANESAN, 2005 *apud* VERHOEF e LEEFLANG, 2009). E, mais, Nath e Mahajan (2008) propõem perda de influência sobre a definição das estratégias corporativas. Ou, ainda, e pior, já foi proposto que o *marketing* está perdendo até mesmo o respeito dentro das organizações (SCHULTZ, 2003).

A proposição de que o *marketing* está declinando sua influência dentro das organizações, tornando-se irrelevante e perdendo até mesmo o respeito junto à alta gestão das empresas, é reforçada também entre os executivos. Como no caso de Christian Majgaard, ex-CEO da LEGO, que disse “o marketing está perdendo seu papel estratégico” (MURPHY, 2005). Ou como comprova a pesquisa realizada pela empresa de consultoria Booz, Allen, Hamilton, em conjunto com a Association of National Advertisers (2004), que ouviu 370 executivos de marketing e de outras áreas e constatou que o distanciamento da área de *marketing* do centro de influência das empresas é um tema compartilhados por todos. Possivelmente porque os profissionais da área estejam pressionados pelo curto prazo e se ocupando com decisões mais táticas, ausentando-se de uma atuação mais relevante.

5 O papel do *marketing* nas organizações

David Packard, da Hewlett-Packard, disse que “o marketing é importante demais para que o deixemos com o departamento de marketing” (KOTLER, 2006, p. 25). Se for assim, então o brilhantismo da área pode ser uma ameaça para os outros departamentos das empresas, no que se refere a atrair os melhores talentos, poder e remuneração.

Mas, afinal, o que faz o *marketing*, ou melhor, o que deveria fazer o *marketing* de tão importante para o negócio, que mereceria tanto prestígio?

Vamos retomar as palavras de Steve Harrell – Gerente de Planejamento Estratégico da General Electric – numa palestra na Plenary Session of American Marketing Associations Educators Meeting, em Chicago, nos idos dos anos 80 (KOTLER, 1993, p. 65):

O administrador de marketing é a pessoa mais importante no processo de planejamento estratégico, orientando a definição da missão da empresa, analisando o ambiente, a concorrência e o negócio, estabelecendo objetivos, metas e estratégias. Definindo o produto, o mercado, o sistema de distribuição e, finalmente, fixando os padrões de qualidade para implementar as estratégias do negócio. O papel do administrador de marketing inclui também o desenvolvimento de programas e planos operacionais que devem fazer parte integrante do plano estratégico.

Pretensioso? Espere até conhecer o pensamento de Peter Drucker (KOTLER, 1993, p. 29), “marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função isolada. É o negócio inteiro, cujo resultado final depende do ponto de vista do cliente”.

Kotler (1995, p. 8) definiu o *marketing* como “um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam através de trocas de produtos e valores”.

Ambíguo? Ambivalente? Com base nessa definição, o *marketing* teria quais responsabilidades dentro da empresa? Criar valor para satisfazer os *stakeholders* poderia ser boa resposta. Mas, quando na primeira classe de um avião falta comida ou um travesseiro, o pessoal de *marketing* não tem muito a fazer no momento, somente capturar a insatisfação do cliente, possivelmente através de um formulário de reclamações (SELDEN e MACMILLAN, 2006, p. 114).

Vemos, então, que boa parte do trabalho de *marketing* é para ter efeito a longo prazo, muitos ganhos decorrentes dessa aplicação são intangíveis e muitas definições da empresa não estão em suas mãos.

No que consistiria hoje o território delimitado do *marketing*? Possivelmente, o choque entre a magnitude e abrangência de seus conceitos contra a ferrenha disputa política existente nos bastidores das empresas deram à área de *marketing* os contornos identificados atualmente: construção de marca, monitoração da satisfação do cliente, desenvolvimento de produtos e suporte a

vendas. Espremidos pelo curto prazo ou devotos de uma formação acadêmica conflitante, é possível que muitos executivos não tenham tempo, não queiram ou considerem fora de sua alçada gerir atividades como relações públicas, responsabilidade socioambiental, relações com governos, associações de classe e ONGs, por exemplo. Isso sem falar da necessidade de parar de pensar apenas em novos produtos e também pensar em inovação nos negócios, requisição feita pelos CEOs, conforme poderá ser constatado mais a frente nesse artigo.

6 Plano de *marketing*

De concreto, faz parte da rotina da área a necessidade de estabelecer um plano para orientar o trabalho de *marketing* em busca do que foi determinado pela estratégia corporativa. Mesmo que a influência do *marketing* sobre a definição das estratégias corporativas possa estar em declínio, a elaboração e execução das estratégias de *marketing* seguem um processo definido.

Provavelmente existam múltiplas variações na condução desse processo, mas uma etapa é comum a todas, não importando o tipo de negócio, estágio de maturação da indústria ou o peso da área de *marketing* dentro da hierarquia corporativa: o orçamento.

A discussão sobre o orçamento de *marketing* é um exercício que consome boa parte da energia dos executivos. A natureza das principais atividades da área requer um fluxo constante de investimentos. No caso de construção de marca, só para citar um exemplo, as fases de geração de conhecimento e de lealdade à marca quase sempre exigem uma quantidade considerável de tempo e dinheiro. É notória a tentação de migrar verbas dessas atividades, que constroem vantagem competitiva sustentável, pelas de promoções de vendas, que contribuem imediatamente para o resultado do trimestre, embora não representem valor no longo prazo (AACKER, 1991). A mesma transferência de verbas tende a acontecer com os investimentos em inovação (MIZIK, 2009), tais como pesquisa de mercado e testes para desenvolvimento de produtos, além das atividades de relacionamento com os demais *stakeholders*, que inclui públicos considerados *Nonmarket*, mas de extrema importância para a continuidade da empresa (BACH, 2006).

Conseqüentemente, o plano de *marketing* tem se ocupado com atividades táticas, que podem ser rapidamente quantificadas, podendo-se citar: comunicação (controlada através do *share of voice* e *recall*), promoção de vendas (através do ROI

de cada campanha), satisfação dos clientes (através de pesquisas) e reputação da empresa na imprensa e nas redes sociais (através da quantidade de manifestações positivas e negativas).

7 O que deu errado

Possivelmente o *marketing* não esteja falando a mesma língua que seus pares na organização. Outra suposição é a de equívoco na interpretação de seu papel. Ou, ainda, esperteza degenerativa em nome de maior remuneração.

O fato é que parece não haver entendimento, ou disposição para repactuar, sobre a extensão do papel do *marketing* nas empresas. Inclusive entre os próprios gestores de *marketing*, como comprova a pesquisa da Mckinsey, realizada em 2002, com CEOs e CMOs nos EUA, a respeito dos três principais desafios a serem encarados pela área de *marketing* (KOTLER, 2006, p. 41). Vejamos as diferenças de opinião:

CEOs	CMOs
Fazer mais com menos	Preveem aumento no orçamento
Papel mais ativo, impulsionar o desenvolvimento de novos negócios, não apenas novos produtos	Preocupação em desenvolver produtos (apenas)
Tornar-se parceiro total no negócio	Não estão certos se seus grupos estão prontos para isso

Nessa mesma linha de raciocínio, Verhoef e Leeflang (2009), fizeram extensa investigação sobre as variáveis determinantes da influência do *marketing* na organização. Os resultados da pesquisa nos dão boa pista sobre como a atividade de *marketing* está sendo considerada nas empresas, tendo em vista aquilo a que se propõe.

Variáveis de influência do *marketing*:

- a) Responsabilidade (*accountability*): em muitas empresas o *marketing* tem dificuldades em justificar os gastos em termos de ROI. Foi considerado baixo desempenho nessa variável;

- b) Inovação: o *marketing* não mostra habilidade em transformar as necessidades dos clientes em ideias para novas soluções. Baixo desempenho;
- c) Conexão com o cliente (ser a “voz do cliente” na empresa): é comum o *marketing* se colocar como “advogado do cliente” internamente, mas este também é um tema controverso. Brown (2005) sustenta que muitos executivos acreditam que o cliente é uma responsabilidade a ser compartilhada por toda a organização;
- d) Criatividade: é a capacidade de pensar em formas diferenciadas de posicionamento, comunicação, promoções e eventos. A atuação de *marketing* recebeu avaliação positiva nessa variável;
- e) Integração/cooperação com as demais áreas: as frequentes colisões entre o *marketing* e os outros departamentos podem ser consideradas como uma das causas do declínio de sua influência dentro das organizações (KOTLER, RACKHAM e KRISHANASWAMY, 2006; SCHULTZ, 2003).

É um quadro bastante esclarecedor que pode indicar questões a serem encaminhadas pelos acadêmicos e profissionais interessados em evoluir no assunto. A começar pela constatação moral de que quem não é considerado responsável não pode querer ser respeitado. Parece urgente a necessidade de melhorar a capacidade de mensuração dos resultados dos investimentos em *marketing*. E, também, se o *marketing* não está sendo capaz de traduzir as necessidades dos consumidores em ideias para novos negócios ou produtos, é preciso revisar urgentemente a literatura básica da disciplina, pois essa é uma das primeiras lições que se aprende na escola.

Do Brasil, Faria (2006) sustenta que “historicamente o poder do marketing sobre as estratégias das grandes empresas e a relevância da disciplina, são questões não resolvidas”. E sua crítica se expande ao dizer que “o poder reduzido do marketing na grande empresa era questão central em pesquisa no âmbito de estratégia de marketing nos anos 80 e, o conceito de orientação para o mercado enfraqueceu o interesse por esse âmbito a partir dos anos 90”.

Mizik (2009) traz à tona ingredientes picantes que temperam fortemente a cozinha corporativa. A começar pela sugestão que, geralmente, os executivos são melhores informados que os donos do negócio. E, ainda, que os planos de incentivos de remuneração, estabelecidos pelos próprios executivos, não estariam alinhados com os objetivos dos donos.

Junta-se a isso a falta de compreensão dos analistas financeiros do mercado de ações acerca das consequências no longo prazo dos cortes nas verbas de *marketing* e P&D, para chegarmos a um cenário propício para manipulações de resultados e obtenção de ganhos pessoais.

Em sua pesquisa, Mizik identifica decisões que são tomadas para aumentar os lucros no curtíssimo prazo e elevar o valor das ações negociadas no mercado financeiro. Dessa forma, os executivos aumentam sua bonificação anual e, ainda, ganham com a elevação do valor das ações que recebem como remuneração. Essa prática seria intensificada em momentos anteriores ao da aposentadoria dos executivos ou perto do vencimento de seus *stocks options*.

Como visto anteriormente, há enorme dificuldade em relacionar resultados imediatos ao orçamento de *marketing*. Consequentemente, as verbas de *marketing* passam a ser discricionárias e, como representam fatia importante no orçamento total das empresas, estão entre as primeiras a serem cortadas para serem reportados lucros maiores num período imediato.

O próprio renomado guru de *marketing* Kotler (2009), em seu trabalho sobre a hecatombe financeira de 2008, é incisivo em alertar os executivos, especialmente os de *marketing*, que o pouco investimento em pesquisa de mercado, comunicação e relacionamento com clientes em épocas de crise pode trazer sérias consequências e comprometer a sobrevivência da empresa no longo prazo.

8 Conclusão

Retomamos a frase de David Packard, da Hewlett-Packard: “o marketing é importante demais para que o deixemos com o departamento de marketing”. O *marketing* deve estar presente na estratégia e não apenas ser uma ferramenta para sua execução. Modelos atuais de planejamento, como o Balance Scorecard, já contemplam uma perspectiva voltada para o cliente e devem refletir a estratégia de *marketing*. Como dissemos antes, há a necessidade de se estabelecer um plano tático para orientar o trabalho de *marketing* em busca do que foi determinado pela estratégia corporativa. Também há de se repensar os papéis que os profissionais de *marketing* estão adotando que acabam por distanciar-se da expectativa dos CEOs e da própria estratégia corporativa.

Refletindo sobre o artigo produzido por Bertero, Vasconcelos e Binder (2003), no qual foi analisada a trajetória da área de estratégia e identificada a

perspectiva de que essa área estaria se consolidando como área de gestão. Em outras palavras, que a formulação, revisão e implementação de estratégias passariam a ser feitas pelo mesmo grupo de profissionais, não havendo mais separação entre o planejamento e a execução. E, com isso, revendo o conceito de planejamento estratégico como algo estático e baseado na previsibilidade e, ao mesmo tempo, fazendo surgir a abordagem de gestão estratégica, mais dinâmica e aderente à volatilidade característica da economia globalizada. A área de *marketing* também necessitaria questionar-se sobre o caminho a seguir. Se seu futuro seria como a área de prestação de serviços, como área decisiva na redução da complexidade e incerteza na tomada de decisões da alta cúpula ou como o motor de crescimento das empresas (NATH e MAHAJAN, 2008; BOOZ, ALLEN, HAMILTON e ANA, 2004). Quem sabe esse momento de inflexão do *marketing* possa permitir um avanço na disciplina?

Por fim, há de se considerar que os autores não concordam em tudo sobre o tema. Existem diferenças significativas em seus pensamentos. Exatamente como ocorre nas organizações. Mas, se foi possível aceitarmos que há perfeita complementaridade entre planejamento estratégico e gestão de *marketing*, será possível também entendermos que, muitas vezes, são justamente as diferenças que fazem o conhecimento evoluir, e com a administração não seria diferente.

Referências

- AACKER, David. *Marcas Brand Equity*. 4. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- BACH, David. Política de defesa de la competência y estratégias no-de-mercado: ensejanzas obtenidas del caso Volvo-Scania. *Revista de Empresa*, 16, p. 82-92, 2006.
- BERTERO, Carlos; VASCONCELOS, Flávio; BINDER, Marcelo. Estratégia Empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 4, p. 48-62, 2003.
- BOOZ, ALLEN, HAMILTON e ASSOCIATION OF NATIONAL ADVERTISERS. Are CMOs irrelevant? Organization, Value, Accountability, and the New Marketing Agenda. *Study of Marketing Organizations*. June-Sep 2004.
- BROWN, Stephen. When executives speak, we should listen and act differently. *Journal of Marketing*, 69 (October), 1-25.
- CARPENTER, Gregory; GLAZER, Rashi; NAKAMOTO, Kent. Meaningful Brands From Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes. *Journal of Marketing Research*, 1994.
- COBRA, Marcos. Um resumo do percurso do marketing brasileiro. *Revista FAE Busines*, Curitiba, n. 4 p. 28-32, 2003.
- COSTA, Cesar e VIEIRA, Francisco. Marketing no Brasil: pensamento e ação sob uma perspectiva historiográfica. *Caderno de Administração*, v. 15, n. 2, p. 39-48, jul/dez 2007.
- FARIA, Alexandre. Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de marketing. *RAE: Revista de Administração de Empresa*, v. 46, n. 4, p. 13-24, out/dez 2006.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- KOTLER, Philip; CASLIONE, John. *Vencer no Caos*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Printice Hall, 2006.
- KOTLER, Philip; RACKHAM, Neil; KRISHNASWAMY, Suj. Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84 (7-8), 68-78.
- LEEFLANG, Peter. Is there future for marketing? *Holland Management Review*, 74 (6), 74-79.

MARTINS, Carlos. Surgimento e expansão dos cursos de Administração no Brasil (1952-1983). *Ciência e Cultura*, São Paulo, v. 41, n. 7, p. 663-676, jul. 1989.

MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five Os For Strategy. *California Management Review*, 1987.

MIZIK, Natalie. The theory and practice of myopic management. *Journal of Marketing Research*. July, 2009.

MURPHY, David. The click in the bricks. *Research World*, p. 29-30, November 2005.

NAT, Pravin; MAHAJAN, Vijay. Chief marketing officers: a study of their presence in firms' top management teams. *Journal of Marketing*. Vol. 72, p. 65-81, January 2008.

PORTER, Michael. *Competição – Estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 2

RICHERS, Raimar. *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócios, 2000.

SCHULTZ, Don. Marketing gets no respect in the boardroom. *Marketing News*. Vol. 24 p. 9, November 2003.

SELDEN, Larry; MACMILLAN, Ian. Manage customer-centric innovation systematically. *Harvard Business Review* 84 (4), p. 108-116, 2006.

VERHOEF, Peter; LEEFLANG, Peter. Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, v. 73, p. 14-37, march 2009.

WEBSTER, Frederick; MALTER, Alan; GANESAN, Shankar. The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review*, 46 (4), p. 35-43, 2005.

WHITTINGTON, Richard. *O que é Estratégia?* São Paulo: Thomson, 2001. Cap. 1