

Os dois lados do marketing

JOÃO BATISTA CIACO

Consultor de Marketing, Branding e Estratégia

jciaco@uol.com.br

Há mais de 25 anos atuando em marketing, João Ciaco trabalhou na Unilever, na Eastman Kodak e até recentemente na Fiat Chrysler Automóveis (FCA) como CMO (Chief Marketing Officer) para a América Latina. É engenheiro e administrador, mestre em Administração e doutor em Comunicação e Semiótica. É consultor em estratégias de marketing e negócios e conselheiro da ESPM. Currículo Lattes disponível em: <http://lattes.cnpq.br/1035713478211993>

Este é um artigo pessoal, escrito em primeira pessoa, que tem por objetivo estabelecer um diálogo entre a minha experiência pessoal executiva de mais de vinte e cinco anos na área de marketing em empresas multinacionais e as escolhas acadêmicas que fiz para a necessária atualização, aprofundamento técnico e pesquisas.

Não resta dúvida que as exigências da atuação executiva dificultam a conciliação entre escola e empresa, entre a academia e o mercado, entre o saber científico e o *savoir-faire* da atividade de marketing, mas as transformações do mundo contemporâneo têm trazido às empresas tantas demandas no desenvolvimento das estratégias de marca, produtos e serviços que um espaço de diálogo se faz necessário para que os processos e pensamentos que norteiam a disciplina possam ser rediscutidos, equacionados e redirecionados.

Formado em Engenharia e Administração acabei fazendo uma especialização em Marketing na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul quando me mudei para Porto Alegre para um trabalho regional da Unilever. De volta a São Paulo fiz o mestrado profissional na EAESP da Fundação Getúlio Vargas, desta vez à frente da área de marketing da Kodak e, mais tarde, voltei à academia para um doutorado acadêmico em Comunicação e Semiótica na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, já dirigindo a área de marketing da Fiat Chrysler Automobiles para a América Latina. Vivenciei assim os dois lados, o da pós-graduação *lato e stricto sensu*, das modalidades acadêmica e profissional e especialmente todas as transformações que o marketing enfrentou nesses últimos 25 anos. As minhas referências dos lados A (acadêmico) e B (business) fazem mais sentido ao estabelecer um contraponto ao texto referencial do professor Pedro Lincoln C.L. de Mattos, que fundamenta esta edição.

Este trabalho é organizado em quatro partes. Uma primeira mostra os principais movimentos e transformações que o marketing enfrenta pelo meu olhar enquanto gestor de marcas e negócios em diferentes mercados e países. Depois, apresento a minha experiência no mestrado profissional e no doutorado acadêmico, explicitando um pouco as minhas principais motivações e aprendizados. E, para concluir, procuro desenhar um pequeno esboço de como deve ser o profissional de marketing a partir daqui, as habilidades e competências requeridas e como se manter atualizado nas questões essenciais da disciplina.

Marketing: uma disciplina em permanente construção¹

O marketing inicialmente se estrutura no modelo industrial capitalista a partir do deslocamento estratégico da produção em direção ao produto. É por meio das estratégias de gestão do *mix de marketing* fundadas no produto que se descobrem as possibilidades que os meios de comunicação oferecem para se influir no comportamento do consumidor e, através deles, as empresas passam a agir sobre o mercado.

A definição clássica do marketing o conceitua como “um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”². Assim, os esforços dos departamentos de marketing sempre se voltaram para a identificação dessas necessidades e desejos do consumidor, seguidos por exaustivo processo de segmentação, quantificação e mensuração desses grupos e dos seus potenciais de consumo.

A característica do fazer mercadológico até o final dos anos 1980 é a presença, nas pesquisas de mercado, de uma certa *psicologia do consumidor*, principalmente pela tentativa de compreensão de como surgem e se estruturam as necessidades e os desejos de consumo, como eles se hierarquizam e quais as motivações de compra, além do desenvolvimento de modelos comportamentais para se prever tendências de consumo, sempre acompanhados de sofisticados aparatos matemáticos e estatísticos para quantificar e dimensionar os mercados. A tecnologia da informação, a partir daí, torna-se fundamental aliada do fazer mercadológico. Paralelamente a esta abordagem, desenvolve-se uma dada *sociologia do consumo*, tentando

1. Para um exame mais completo ver “Do Marketing à Semiótica: questões metodológicas” in. CIACO, J.B. *A inovação em discursos publicitários: comunicação, semiótica, marketing*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2013, p. 51-60.

2. KOTLER, Philip. *Administração de Marketing. A edição do novo milênio*. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000, p.30.

entender como tais consumidores se comportam nas interações e agrupamentos sociais, além de permitir identificar as principais tendências sociais de consumo.

A complexidade crescente da sociedade do pós-modernismo do final do século XX obrigou os profissionais de marketing a se confrontarem com novas questões. O marketing vê-se impelido a se mover da cultura material para a dos bens imateriais; a experiência de compra, na reiteração do hiperconsumo, parece perder valor social e mercadológico; a conectividade em rede e os novos parâmetros das identidades pós-modernas transformam e reorganizam as relações sociais; os meios de comunicação se fragmentam, se micro especializam e se multiplicam exponencialmente e, por fim, as marcas possibilitam uma nova gama de atrativos que conquistam o consumidor e fazem-lhe sentido muito mais pelo sensível do que pelo inteligível. As estratégias de marketing passam a considerar as pessoas não apenas como consumidores, olhando não somente as relações de consumo, mas vendo seres humanos nas suas múltiplas relações sociais, culturais, econômicas e políticas. As marcas voltam-se aos valores que elas podem defender, difundir e construir com as pessoas que com elas se relacionam, compreendendo sua finalidade para muito além da satisfação de aspirações e desejos de consumo.

No entanto, a inserção de novas tecnologias nas práticas cotidianas e a maior difusão no uso da internet passam a moldar novos comportamentos e a impactar todos os setores da sociedade, condição extremada nesses tempos atuais da pandemia, como bem observamos. Há facilitação do acesso à tecnologia para mais pessoas, tornando o processo de compras mais pessoal e no qual a cadeia de valor torna-se mais horizontal, com menos intermediários e, em grande parte, realizado por processo online. O Marketing passa também a se ajustar a estes novos processos e a se alimentar do conhecimento fornecido pelos consumidores, em um processo cocriativo, muitas vezes em tempo real, que pressupõe uma maior troca de informação entre empresa e seus interlocutores. Este momento atual da disciplina, designado por Kotler³ como *Marketing 4.0*, é o estágio no qual temos uma grande integração entre os canais de marketing, que efetivamente se torna multicanal e multiplataforma, além da explosão do consumo de conteúdo digital, especialmente pelo uso das tecnologias *mobiles*. Não existe mais uma única “voz da marca”, mas múltiplas vozes que se congregam em comunidades físicas e virtuais. Há uma integração mais profunda entre marca e consumidor, já que ele passa a ter uma relação mais pessoal com os produtos e serviços que adquire, entendendo que a marca precisa ter consonância com seus valores pessoais já que esta transmite para o sociedade a imagem que o consumidor deseja construir de si mesmo.

Essas profundas transformações que se observam na consolidação do marketing como atividade de valor fundamental nas operações das empresas, das marcas, dos produtos e dos serviços, demandam a preparação e a formação de profissionais da área que sejam capazes de problematizar o fazer mercadológico e de enfrentar, munidos das melhores ferramentas e processos, todos os desafios que se colocam no dia a dia da atividade executiva. Mas o marketing como disciplina, como estratégia e como gestão parece ter se desenvolvido muito mais como um *savoir-faire* prático do que como uma disciplina teórica. A área de marketing sempre recebeu profissionais das mais diversas formações, em especial das áreas de administração, comunicação, publicidade, economia, tecnologia da informação, finanças corporativas e das mais diferentes engenharias.

Apesar dessa orientação eminentemente prática, o marketing se estrutura e opera sobre uma dada *teoria implícita da ação social*, que se apoia sobre um mosaico de teorias setoriais, como as emprestadas das ciências sociais (sociologia, psicologia, antropologia, economia) e das exatas (matemática, engenharia econômica, estatística, dentre outras), que se limitam a coexistir, sem nunca ter procurado produzir, de fato, um sistema de pensamento efetivamente próprio. Mesmo assim, como nos aponta Semprini⁴, essas teorias organizam uma certa “epistemologia do marketing”, que apesar de mal reconhecida explicitamente, tem algumas direções evidentes:

3. KOTLER, Philip, KARTAJAYA, Hermawan et SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0: do tradicional ao digital*. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

4. SEMPRINI, Andrea. Introduzione all'edizione italiana. In FLOCH, J-M. *Semiotica, Marketing e Comunicazione: dietro i segni, le strategie*. Milano: Franco Angeli, 2001, p. 34-35.

a) erige uma visão essencialmente racional e economicista do agir social, pela qual o indivíduo tenderá a sempre escolher a solução mais prática, simples e economicamente adequada a seus objetivos. De fato, os processos de *pricing*, promoção, vendas, posicionamento de produtos e serviços, segmentação e micro segmentação de mercado, assim como tantos outros, têm sempre como pressuposto esse “agir racional” do consumidor, que sempre vai se orientar para o melhor produto ao menor preço, minimizando outras e cada vez mais importantes variáveis intangíveis que constituem os processos de compra. Temos que constatar, no entanto, que os aprofundamentos mais recentes dos processos de compras e jornadas do consumidor trazem luz para modos mais amplos e complexos para as decisões de consumo e relacionamentos com as marcas e produtos.

b) a concepção do indivíduo como movido por uma série de necessidades que determinam a estrutura do seu comportamento social. À estratégia de marketing caberia, assim, organizar o atendimento e a satisfação dessas necessidades de uma maneira estruturada e racional, em progressividade concordada e assumida com o consumidor.

c) o comportamento social como sendo um fenômeno de competição e hierarquização, com os indivíduos em permanente afirmação do seu status, cujo viés é fundamentalmente econômico.

Nessas perspectivas histórica, evolutiva e epistemológica, como pensar o estudo e o aprendizado do marketing, mais especificamente o aprofundamento teórico da disciplina que os cursos de pós-graduação possibilitam? Como equacionar os requisitos de produção técnico-científico para uma disciplina que tem caráter eminentemente prático e voltado para o mercado?

Experiências do mestrado profissional

Logo nos primeiros semestres da graduação em engenharia eu constatei que o que mais me motivava era a perspectiva administrativa que o curso apontava. Por outro lado, o olhar metodológico e quantitativo que a engenharia oferecia também me trazia grande interesse e me instigava a me dedicar aos cálculos, às álgebras e às geometrias. Decidi então fazer os dois cursos: engenharia civil, na Escola de Engenharia Mauá, e administração de empresas, na Fundação Getúlio Vargas. Acabando os dois cursos me tornei administrador em tempo integral, embora tendo plena convicção de que “nunca se é engenheiro impunemente”, já que o vigor prático, a análise de alternativas e o rigor metodológico quantitativo continuam a reger o meu fazer administrativo.

O que a administração me proporcionou de novo em relação à engenharia foi um olhar totalizante sobre o problema e uma investigação mais abrangente e geral das alternativas para a sua resolução. Outro elemento diferenciador foi o resgate da questão humana como parte do problema e das soluções, o que me elevou o olhar em direção à sociologia, à psicologia, à filosofia, ao direito e às ciências humanas em geral. Mas, apesar da amplitude, o foco do curso e dos trabalhos realizados sempre apontava para a direção da atuação do profissional no mercado, bem como a clareza de que todo o conhecimento se estruturava com a finalidade de promover uma atuação mais precisa, consciente e efetiva no ambiente empresarial. O caráter de promover um “saber prático” é estruturante da formação administrativa.

Dentre os percursos abertos no curso, o do Marketing foi o que me despertou maior interesse e atenção. Mesmo porque, até os anos de 1990, o Marketing era essencialmente quantitativo e minha formação em engenharia me proporcionava um elemento adicional para operar na área. De fato, as perspectivas mercadológicas, as tendências e os direcionamentos estratégicos baseavam-se na construção de modelos preditivos e em séries temporais estatisticamente organizadas, que permitiam que o futuro pudesse ser clarificado a partir de um dado e controlado comportamento passado. Era assim o marketing *fact based*, totalmente fundamentado em dados, só que em uma perspectiva de predeterminação do futuro pelo

comportamento passado. Não é por acaso que grande parte da área de marketing das grandes empresas, na época, vinha das escolas de engenharia.

Já atuando em Marketing na atividade profissional e necessitando de aperfeiçoamento na área fui fazer uma especialização, cujo objetivo era exatamente o de buscar um maior aprofundamento nas técnicas e práticas da atividade, sustentada por arcabouço teórico estruturado que me possibilitasse uma visão mais precisa das soluções necessárias para a resolução de determinados problemas. No entanto, deparando-me com as novas problemáticas que se colocavam ao Marketing e com os constantes desafios que me impunha o cotidiano da atuação na área, entendi que precisava de um maior aprofundamento teórico que melhor me preparasse para a atuação em uma área em profunda transformação. O mestrado me pareceu a melhor alternativa e passei a investigar as alternativas. Como não pretendia me ausentar da minha atividade profissional como gestor de marketing de empresa de consumo, precisava escolher um curso que me permitisse estudar e continuar exercendo minha atividade executiva. Por outro lado, havia questões bastante práticas do fazer mercadológico que me requeriam um maior aprofundamento técnico-científico e, assim, eu precisava de um curso que contasse com um corpo docente que se dispusesse a dialogar e estabelecer paralelos entre os mais recentes estudos da área e as necessidades profissionais que se colocavam sobre minha mesa de trabalho. Foi assim que decidi pelo mestrado profissional em administração.

O curso era bastante alinhado com MBAs internacionais (não o brasileiro, nome fantasia para curso de especialização), baseado em estudos de caso e totalmente focado no conhecimento técnico-científico voltado para o mercado de trabalho. Havia espaço em todas as disciplinas para que nossas questões profissionais fossem discutidas e enriquecidas pela participação coletiva, bem como pela indicação de leituras complementares para nos alinharmos às mais recentes publicações e trabalhos sobre as questões tratadas. Assim, junto com o olhar prático sobre as questões do nosso dia a dia na administração, um conjunto de elementos teóricos e técnicos eram trazidos para melhor nos preparar para as práticas profissionais. No meu trabalho final do curso decidi tratar do tema da comunicação, buscando metodologias de análise e pesquisa para além das usualmente utilizadas no marketing, me aproximando dos estudos culturais e da semiótica, que me ajudaram muito a equacionar os novos problemas da fragmentação dos meios, dos conteúdos e das estratégias multi e transmidiáticas.

Como bem observa o professor Pedro Lincoln de Mattos, no seu artigo-referência desta mesma publicação⁵, os mestrados profissionais em administração são criados para assumir que o conhecimento profissional nesta área tem as mesmas bases e o mesmo método de pesquisa da ciência praticada na academia – e uma reconexão com a linha profissional, supostamente iniciada na graduação. Claro que meu objetivo maior no curso era o de atender demandas profissionais, buscando e desenvolvendo soluções que impactassem positivamente o meu trabalho e minha empresa, mas a aproximação com as metodologias e com o olhar acadêmico que principalmente meu trabalho final possibilitou, me fizeram entender que essa produção poderia também contribuir para outros profissionais de marketing que enfrentavam o mesmo problema, o mesmo dilema e as mesmas questões, o que me permitiu dar uma amplitude maior às minhas pesquisas. E, também, compreender que as duas abordagens, acadêmica e profissional, trabalhavam cientificamente e, possivelmente, com o mesmo vigor.

De volta à academia: o doutorado

Conforme a carreira executiva se desenvolve e com a ascensão aos postos de diretoria há, de forma gradual, o afastamento esperado do nível operacional. A interlocução mais alta passa a exigir muito mais competência estratégica do que operacional, muito mais gestão de equipes multifuncionais e multidisciplinares visando objetivos de médio e longo prazos do que efetivamente gerir programas de marketing. Aumenta-se a complexidade dos problemas, assim como torna-se mais urgente o desenvolvimento de olhares novos e com

5. De Mattos, Pedro Lincoln C.L. *Pós-Graduação Profissional em Administração no Brasil – Dilemas da Vida Adulta (Documento para discussão política)*.

maior aprofundamento sobre antigas questões. A capacidade de análise crítica torna-se uma demanda ainda mais imperiosa.

Paralelamente à minha atividade executiva, assumi posições de diretoria e depois a presidência da Associação Brasileira de Anunciantes (ABA), o que me possibilitou estreitar as relações com meus pares de outras indústrias e constatar que as mesmas questões, dilemas e necessidades que eu me colocava eram compartilhadas com os demais CMOs (*Chief Marketing Officer*) em indústrias tão diferentes. Como dirigente da ABA, pensar as questões maiores e mais gerais do marketing no país também era uma necessidade, especialmente entendendo que as metodologias e processos da disciplina não mais conseguiam sozinhos dar conta da complexidade da realidade de mercado. Esta inquietação para pesquisar alternativas outras que endereçassem os problemas do marketing, desenvolvendo a capacidade de gerar e transferir conhecimentos inovadores de forma a propor soluções inéditas para problemas de alta complexidade na área me incentivaram a voltar para a academia.

Sempre compreendi que o doutorado, especialmente o acadêmico, era um curso com foco na área de pesquisa, na qual o doutorando se dedicava a apresentar novas descobertas sobre uma determinada temática, devendo assim contribuir para o avanço do conhecimento deste tema ao apresentar um ponto de vista novo. O curso tem uma duração média de quatro anos (no meu caso foi um pouco mais) e possui um nível de aprofundamento maior que o do mestrado. Mas a carga horária de aulas em sala de aula não é tão alta, exigindo do estudante maior dedicação extraclasse em congressos, seminários e grupos de pesquisa. Desta maneira, eu conseguiria – com bastante esforço, dedicação e persistência –, fazer o curso e continuar trabalhando como executivo.

Como as questões maiores que eu queria pesquisar e aprofundar diziam respeito à problemática da comunicação na sua complexidade de conteúdos, meios e plataformas e como a semiótica já me mostrara uma enorme potencialidade de análise no trabalho final do mestrado, resolvi retomar a disciplina, desta vez em sua vertente voltada ao social – a sociosemiótica⁶ – e apresentei um projeto de pesquisa ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Comunicação e Semiótica da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo e iniciei o doutorado acadêmico.

A minha decisão pelo doutorado acadêmico – até porque à época o doutorado profissional em administração ainda não tinha sido criado –, foi motivada pela possibilidade de realização de uma pesquisa mais profunda e geral sobre os novos caminhos do marketing, mais precisamente sobre a questão da inovação requerida para as estratégias de comunicação frente às profundas transformações que se faziam presente na sociedade do século XXI. E, para além disso, conseguir trazer para a área maiores conhecimentos que de alguma maneira pudessem impactar o campo científico e o mercado em geral, aumentando a competitividade e a sustentabilidade das marcas e das empresas por meio do aporte de novas metodologias e processos de ponta aplicados ao fazer mercadológico.

Mesmo sendo um doutorado acadêmico o meu objetivo e o meu projeto estavam diretamente ligados ao meu campo de atuação na área de marketing e eu me propunha a estudar e aprofundar exatamente os problemas mais difíceis que se apresentavam à disciplina naquele momento. Meu propósito, apesar do direcionamento científico e de pesquisa do curso, era de ter acesso ao mais atual e relevante conhecimento nos domínios do marketing, da comunicação e da semiótica para tentar contribuir para o aumento da capacidade de conduzir mudanças nas organizações a partir de novas práticas de gestão e de competitividade. Foi assim que busquei orientadores que, mesmo com ampla e reconhecida atuação na academia e no desenvolvimento da pesquisa científica, tinham forte relação com o mundo dos negócios e das empresas, o que me possibilitou um diálogo mais consistente e profundo para a consecução dos meus objetivos.

Desta maneira me dediquei ao estudo da semiótica e das suas inter-relações com o mundo do marketing e de negócios, tendo a academia me ensinado a praticar o distanciamento

6. Podemos entender a sociosemiótica como um dos campos da semiótica que se define pelo caráter mais evidentemente social dos seus objetos de estudo ou, mais precisamente, como uma teoria do sentido que se dá na interação, no estar junto dos agentes nas suas relações sociais.

necessário do objeto de análise, mesmo sendo este objeto a minha própria atividade executiva e a minha produção estratégica e de comunicação à frente do marketing da empresa, possibilitando análise crítica e pesquisa isenta e consistente ao exercitar um certo “olhar não comprometido” que me ajudou a tratar das problemáticas do marketing contemporâneo com o necessário rigor científico.

Além do amplo conhecimento da produção teórica sobre as questões levantadas, o doutorado também me permitiu ingressar em um centro de pesquisas, o Centro de Pesquisas Sociosemióticas (CPS), condição que mantenho até hoje, me incentivando a desenvolver as habilidades necessárias para o aprofundamento no mundo da pesquisa científica – mesmo sem me afastar da minha posição executiva. E, por meio do desenvolvimento das pesquisas, poder participar de congressos, colóquios e seminários apresentando e publicando trabalhos, além de acompanhar as últimas evoluções e produções das áreas de marketing e comunicação no Brasil e no mundo.

Um outro resultado importante que o doutorado me proporcionou foi uma aproximação consistente entre a academia e a empresa, promovendo a interação entre pesquisadores e gestores e facilitando o acesso à organização para a realização de pesquisas, bem como abrindo à academia a possibilidade de realização de estudos sobre necessidades empresariais. São inúmeros exemplos, desde lançamentos de novos carros feitos a partir de estudos semióticos desenvolvidos no centro de pesquisa da academia, estudos estes que possibilitaram uma maior consistência desde o posicionamento do produto até a construção dos diversos conteúdos de comunicação e experiências, além das melhores estratégias de mídia. No sentido inverso, a empresa também levou para alguns cursos na academia problemas reais que requeriam estudo mais profundo e contato com o estado da arte do conhecimento e da produção científica no tema, apoiando estudos acadêmicos e mestrados que endereçassem essas questões, chegando até a contratar os novos mestres para implementar os seus projetos na empresa.

Sob a perspectiva das empresas, é interessante observar que as pós-graduações *stricto sensu* ocupam cada vez mais espaço na formação dos profissionais das mais diversas áreas. Se antes os mestres e doutores se voltavam quase que exclusivamente à vida acadêmica, hoje eles ocupam maiores posições nas empresas, que mais e mais valorizam este tipo de formação. Talvez pelo fato das empresas perceberem que os mestrados e doutorados, acadêmicos e profissionais, formam profissionais mais críticos e questionadores, que trazem para a empresas novos olhares e formas outras de equacionar antigos problemas e, especialmente, pelo fato desses profissionais se tornarem fortes elementos de mudança e de inovação nos seus ambientes de trabalho, o que é essencial para o sucesso e longevidade das empresas no mercado cada vez mais complexo e competitivo.

Entre o mercado e a academia: o futuro do profissional de marketing

O mundo altamente tecnológico em que vivemos tem impostos novos desafios aos homens e mulheres de marketing. Sob a organização e análise de big data, os produtos tornam-se mais individualizados e personalizados, os serviços ainda mais pessoais e os processos de compras cada vez mais digitais, obrigando as empresas a reorganizarem seus processos produtivos e seus modelos de negócio. A horizontalidade das plataformas digitais e sociais faz com que a competitividade das empresas não seja mais condicionada a seu tamanho e seu poder econômico, ao mesmo tempo em que as marcas precisam construir seus propósitos e valores para poderem legitimar seu *lugar de fala* e se tornarem opção de compra a seus consumidores.

Esse profissional de marketing do futuro (ou do presente) precisa desenvolver capacitações e habilidades de gerir ambientes complexos e em constantes transformações, sabendo ler os cenários e construir alternativas múltiplas a partir dos infinitos dados coletados e conectados. Precisa assim ser multidisciplinar e multifuncional, unindo a prática da atividade à tecnologia e à análise de dados, a criatividade à computação e a tomada de decisões disruptivas à

sustentabilidade dos negócios, sempre tendo o ser humano, nas suas múltiplas relações (e não somente aquelas de consumo) como o eixo central da atividade mercadológica.

Os profissionais precisarão se manter permanentemente atualizados frente à velocidade das transformações do mundo dos negócios e os programas de pós-graduação, especialmente os mestrados e doutorados, passam a ser cada vez mais relevantes para a constante capacitação. Mais do que isso, precisarão “aprender a aprender”, já que a rotina da pesquisa precisará ser incorporada ao desenvolver da prática mercadológica.

Qual das modalidades, profissional ou acadêmica, é mais condizente com a nova realidade do marketing? A minha experiência nas duas atividades me mostrou que ambas têm total relevância para a formação requerida e para dar conta dos desafios que a disciplina nos apresenta. Possivelmente a vertente profissional possa ser mais efetiva para problematizar questões mais pontuais e específicas, provendo soluções e pesquisas de ordem mais prática, da mesma forma que a modalidade acadêmica permita maior amplitude e profundidade de análise, desenvolvendo olhares mais amplos e mais críticos, trabalhando mais os procedimentos da pesquisa científica.

No entanto, minhas pesquisas nas duas modalidades e, ao mesmo tempo, o retorno dessas pesquisas para o meu cotidiano executivo e para as empresas em que trabalhava, fazem-me ter certeza que é possível trabalhar cientificamente em qualquer das abordagens, acadêmica ou profissional. Há sim algumas diferenças entre a pesquisa acadêmica (mais profunda e com maior rigor normativo) e a pesquisa profissional (voltada a problemas e soluções práticas), mas as duas abordagens conferem ao aluno desenvolvimento analítico e crítico, auxiliando sua atuação executiva e profissional. Tanto na modalidade profissional quanto na acadêmica, eu trabalhei a minha realidade executiva e o meu fazer enquanto gestor de marketing, realizando pesquisas que foram de grande utilidade para o meu desenvolvimento profissional e para o desenvolvimento das empresas nas quais eu trabalhei. Não houve para mim, desta forma, diferença entre o “pesquisar sobre” e o “pesquisar para” a atividade mercadológica. As duas abordagens se tornaram uma só e me permitiram construir uma carreira na qual a prática executiva e a pesquisa sobre o marketing se mesclaram de tal forma que hoje tornaram-se indissociáveis.

Por fim, um último questionamento: em uma perspectiva mais simples, faria sentido haver apenas um único direcionamento *stricto sensu*, desaparecendo as duas modalidades atuais, acadêmica e profissional, permanecendo um só mestrado e um só doutorado em administração que endereçassem todas as perspectivas práticas e de pesquisa que o fazer mercadológico exige? A meu ver sim, já que a formação de base dos cursos poderia ser construída eletivamente de forma a responder a necessidades pessoais mais práticas ou mais acadêmicas, mais profissionais ou com maior ênfase na pesquisa científica, sendo os trabalhos finais de pesquisa construídos em função dessas escolhas pessoais e profissionais e dentro da motivação que leva o aluno de volta aos bancos pós-graduados.

Mas a criação dos cursos de pós-graduação profissional *stricto sensu* foi uma importante conquista para aproximar a academia e a empresa e para fazer com que o mercado compreendesse a importância da pesquisa científica para potencializar os seus recursos, inclusive os humanos, e para o atingimento de melhores práticas e resultados. Desta maneira, até que uma eventual fusão das duas modalidades acadêmica e profissional possa ser feita com o devido rigor e de maneira consistente e efetiva, a manutenção dos cursos profissionais é fundamental para o avanço da administração e do marketing e para a melhor formação do profissional que o mercado necessita e almeja.