

Marketing Estratégico e Tático: Qual a Participação do Setor de Marketing dentro das Organizações?

Strategic and Tactical Marketing:
What is the Participation of the Marketing
Department within Organizations?

Rodrigo Heldt

Mestre (UFRGS). Doutorando (UFRGS)
e-mail: rodrigoheldt@gmail.com

Luiz Antonio Slongo

Doutor (USP). Professor Adjunto (UFRGS)
e-mail: luiz.slongo@ufrgs.br

1 Introdução

Entre a década de 50 e a década de 70, diante do baixo nível de desenvolvimento dos mercados, o marketing, através de conceitos como o marketing concept e os 4 Ps, foi capaz de contribuir de forma determinante para o crescimento das empresas e dos mercados como um todo (George *et al.*, 1994; Kumar, 2004). A partir da década de 80, porém, os mercados passaram a ficar mais complexos e novas formas de organização surgiram, incluindo alianças estratégicas e redes (Webster, 1992), necessitando, assim, de novas contribuições da área de marketing (Brady & Davis, 1993; George *et al.*, 1994; Kumar, 2004; Webster 1988, 1992, 1994, 2005).

Diante disso, nos anos 90, os 4 Ps, que outrora foram essenciais para o desenvolvimento das organizações, perderam definitivamente a sua força como componente estratégico e passaram a ser considerados atividades táticas e básicas do departamento de marketing (Brady & Davis, 1993; Day & Montgomery, 1999; George *et al.*, 1994; Kumar, 2004; Piercy & Cravens, 1995). O marketing passou, então, a necessitar de formas para retomar seu papel estratégico no desenvolvimento empresarial, mas acabou rateando nessa tarefa (Gök & Hacıoglu, 2010; Kumar, 2004; Thomas & Gupta, 2005, Homburg *et al.*, 2015).

Ironicamente, ao mesmo tempo em que entrou em declínio, essa função nunca foi tão necessária para as organizações (Kumar, 2004). Diante disso, os esforços na área de marketing, desde então, têm objetivado encontrar formas de retomar seu papel estratégico junto à mesa da diretoria. Muitos autores buscaram desenvolver e consolidar quais deveriam ser os papéis de um marketing estratégico diante desse novo cenário (Achrol & Kotler, 1999; Day & Montgomery, 1999; Doyle, 2000; Kumar, 2004; Morgan, 1996; Webster, 1992, 2003; Webster *et al.*, 2003, 2005) e, a partir desses estudos, é possível fazer algumas distinções entre quais atividades de marketing seriam estratégicas e quais seriam táticas, mesmo que ainda não haja um consenso sobre quais seriam essas atividades estratégicas de marketing (Gök & Hacıoglu, 2010).

Sendo assim, após diversas evoluções da teoria de gestão de marketing, e com o departamento de marketing ainda não possuindo lugar cativo na mesa de reuniões da diretoria, é relevante buscar compreender como os setores de marketing estão aplicando as funções de marketing dentro das empresas. Com base na premissa de que as tarefas de marketing podem ser realizadas em duas dimensões dentro das empresas, a tática e a estratégica, o objetivo principal deste estudo é investigar quais os papéis que devem ser desempenhados pelo departamento de marketing para que seja forte e tenha participação estratégica dentro das organizações.

Resumo

Diante das diversas discussões a respeito de quais deveriam ser as atividades do marketing para que recupere seu espaço estratégico dentro das organizações, o objetivo do presente estudo é investigar a atuação do setor de marketing em diferentes empresas. Para tanto, o método utilizado foi o de múltiplos estudos de caso, nos quais oito proposições sobre quais deveriam ser as atividades táticas e estratégicas do marketing foram investigadas em 13 empresas. Além disso, avaliou-se também a percepção de executivos de outros departamentos em relação à contribuição do setor de marketing para o desenvolvimento da empresa. Os resultados evidenciam que em algumas empresas o marketing não possui qualquer papel estratégico, enquanto em outras é peça fundamental, comprovando a importância do setor de marketing, quando bem estruturado.

Palavras-chave: Papel do Marketing. Marketing estratégico. Marketing tático. Múltiplos estudos de caso.

Abstract

Given the various discussions about what should be the marketing activities for it to regain strategic importance within organizations, the aim of this study is to investigate the performance of the marketing department in different companies. In order to accomplish it, the method was based on multiple case studies in which eight propositions on what should be the tactical and strategic marketing activities were investigated in 13 companies. We also assessed the perception of executives from other departments in relation to the marketing's contribution to the development of the company. The results show that in some companies marketing has no strategic role; while in others it is vital, proving the importance of the marketing department, when it is well structured.

Keywords: Marketing role. Strategic Marketing. Tactical Marketing. Multiple case studies.

A partir da literatura existente, chegou-se a quatro proposições que representam as atividades táticas e a quatro proposições sobre as principais atividades estratégicas de tal departamento. Essas proposições foram investigadas na prática por meio de 13 estudos de caso com empresas nacionais e multinacionais em atuação no Brasil, com o intuito de cumprir os seguintes objetivos específicos.

- Investigar se as atividades do departamento de marketing possuem uma participação estratégica nas decisões das empresas estudadas ou se estão restritas a ações táticas.
- Investigar quais atividades o departamento de marketing desempenha dentro das organizações.
- Investigar, dentro de uma mesma empresa, qual a percepção de executivos de outros departamentos em relação à contribuição do setor de marketing para o desenvolvimento da empresa.

2 Evolução Histórica Do Marketing Como Elemento Estratégico

2.1 A Era De Ouro Do Marketing

A emergência da escola de gestão de marketing na década de 50 proporcionou a consolidação de conceitos que formam a ideia central dessa abordagem gerencial da disciplina: diferenciação de produtos, segmentação de mercado, ciclo de vida do produto, orientação para o cliente (*marketing concept*), o mix de marketing formado pelos 4 Ps (produto, preço, promoção e praça), entre outros conceitos (Shaw & Jones, 2005). A partir dessas novas ideias, o marketing passou a ter uma orientação gerencial (Webster, 1992) e a ser capaz de exercer um papel de motor do desenvolvimento das empresas na época (Kumar, 2004), ou seja, o marketing a partir da década de 50 até a década de 70 foi uma função estratégica dentro das empresas proporcionando crescimento das vendas e maior lucratividade (Brady & Davis, 1993; George *et al.*, 1994; Kumar, 2004; Webster, 1988, 1992, 1994, 2005).

A gestão de marketing se tornou uma função amplamente aceita dentro das empresas, que cresceram com base em uma gestão de vendas mais tradicional e com ênfase no planejamento e desenvolvimento de produtos, precificação, promoção e distribuição (Webster, 1992). Essa participação estratégica do marketing, com base nessas atividades, foi possível devido ao baixo grau de desenvolvimento dos mercados na época (George *et al.*, 1994; Kumar, 2004), em que os consumidores eram crédulos e abundantes, os canais de distribuição eram fragmentados e fracos, os lançamentos de novos produtos eram menos frequentes e mais substanciais e não havia pressão por preços (Kumar, 2004). Além disso, os veículos

de comunicação de massa eram uma ferramenta poderosa para atingir grandes volumes homogêneos de consumidores (Kumar, 2004). George *et al.* (1994) indicam que as ações de marketing lograram grande sucesso nas décadas de 50, 60 e 70, período que eles denominaram de *golden age*.

2.2 Declínio Do Marketing

A partir da década de 80, porém, o marketing passou a perder sua força como motor do desenvolvimento dentro das empresas (Kumar, 2004). Howard (1983) já afirmava que o marketing não tinha o mesmo papel que outrora nos níveis mais altos de gerência. O marketing, como função estratégica, entrou em declínio diante de uma mudança no comportamento dos clientes e na dinâmica dos mercados. Os clientes passaram a ter altas expectativas, os mercados passaram a ser cada vez mais fragmentados, a concorrência global tornava-se cada vez mais forte, os ciclos de vida dos produtos diminuía progressivamente e os membros dos canais se tornavam cada vez mais poderosos.

A partir dos anos 90, esse novo cenário tornou-se ainda mais relevante, de forma que os consumidores passaram a ser sofisticados, a cobrar dos fabricantes e prestadores de serviços e surgiu a necessidade de microssegmentar o mercado. As tecnologias multi-mídia, por sua vez, passaram a possibilitar grande interatividade entre as pessoas (George *et al.*, 1994). Além disso, novas formas de organização surgiram, incluindo alianças estratégicas e redes, demandando flexibilidade e coordenação no processo decisório (Webster, 1992). As práticas tradicionais de marketing não eram mais suficientes e adequadas para essa nova realidade (George *et al.*, 1994; Kumar, 2004; Webster, 1994). Os departamentos de marketing, com base em práticas tradicionais, tentaram se aproveitar das condições do mercado, mas não havia nada realmente inovador ou criativo no que faziam (Brady & Davis, 1993). Sendo assim, os 4 Ps e outras práticas tradicionais de marketing não eram mais considerados elementos estratégicos, mas atividades táticas e básicas do departamento de marketing, (Day & Montgomery, 1999; Kumar, 2004; Webster, 2002). O marketing teve, assim, sua participação estratégica dentro das empresas reduzida, de forma que alguns autores afirmam que o marketing perdeu seu lugar na mesa de reuniões da diretoria (Day, 1992; Kumar, 2004; Webster, 1992, 1997, 2003). O número de *Chief Executive Officers* (CEOs) com formação em marketing, inclusive, reduziu (Verhoef & Leeflang, 2009).

2.3 Repensando O Papel Estratégico Do Marketing

Ironicamente, ao mesmo tempo em que entrou em declínio, o marketing nunca foi tão necessário para as organizações (Kumar, 2004). Os resultados de um estudo empírico feito por Homburg *et al.* (2015) junto a executivos evidenciaram que o marketing realmente perdeu influência dentro das organizações, no entanto, esses autores também concluíram que o departamento de marketing é aquele cuja influência possui o maior efeito (positivo) na performance da empresa.

Diante disso, tornou-se imperativa a tarefa de repensar o papel do marketing dentro das organizações, de forma que, ao longo das últimas duas décadas, por meio de discussões de acadêmicos e práticos, argumentos conceituais e inferências intelectuais, em relação ao papel do marketing e dos gerentes de marketing, além de diversos novos papéis, têm sido sugeridos (Gök & Hacıoglu, 2010).

Apesar de ainda existir uma falta de consenso acerca de quais devem ser os papéis do marketing diante dessa nova realidade (Gök & Hacıoglu, 2010), algumas opiniões parecem estar consolidadas. Algumas atividades, que estariam em um nível acima daquelas referentes aos 4Ps, são apresentadas como essenciais para uma retomada desse espaço perdido pelo marketing, como o marketing exercendo papel de elemento integrador capaz de disseminar e coordenar a aplicação de uma orientação para o cliente e para o mercado por toda a empresa (Achrol & Kotler, 1999; Day, 1992; Day & Montgomery, 1999; George *et al.*, 1994; Gök & Hacıoglu, 2010; Jaworski & Kohli, 1993; Kumar, 2004; Webster, 1994) e que o marketing deve encontrar métodos para comprovar, mensurar o impacto de suas ações no desempenho global da empresa (Day & Montgomery, 1999; Doyle, 2000; Gök & Hacıoglu, 2010; Morgan *et al.*, 2002; Msi, 2011; Rust *et al.*, 2004; Sheth & Sisodia, 1995a, 1995b). Na próxima seção, avançando na argumentação teórica para o cumprimento dos objetivos do estudo, serão apresentadas as proposições que representam quais deveriam ser as principais atividades do departamento de marketing tanto na dimensão tática quanto estratégica.

3 Marketing Tático e Marketing Estratégico

3.1 Marketing Tático

Tarefas tradicionais do departamento de marketing, o planejamento e implementação do *mix de marketing* (produto, preço, promoção e praça) já não possuem mais força como motor de crescimento das empresas (Kumar, 2004). Até pouco tempo, existia um consenso de que especialmente os 4 Ps ditavam as questões importantes do campo de marketing. Mas as crescentes

ponderações sobre a validade e utilidade dos conceitos dos 4 Ps e sua falta de reconhecimento do marketing como uma força inovadora e adaptativa fizeram com que o *mix de marketing* seja agora considerado um modelo meramente útil para os profissionais de marketing, é uma atividade funcional (Day & Montgomery, 1999), de forma que essas atividades encontram-se no nível operacional ou tático (Webster, 1992). O marketing, em sua dimensão tática, é responsável pela concretização de estratégias do negócio que tenham sido previamente definidas (Webster, 1992; Kumar, 2004). Enfim, líderes no pensamento em marketing têm proposto que as decisões tradicionais relacionadas ao *mix de marketing* não são mais as principais atividades do departamento de marketing (Webster *et al.*, 2005; Srivastava *et al.*, 1999).

Proposições 1-4: As atividades táticas do departamento de marketing envolvem as funções relacionadas com: (1) a gestão de produtos/serviços; (2) a decisão de preço dos produtos/serviços; (3) a promoção dos produtos/serviços; (4) a distribuição dos produtos/serviços (praça).

3.2 Marketing Estratégico

Definir quais são as características do marketing estratégico é uma tarefa mais complexa, pois, conforme Gök e Hacıoglu (2010), ainda não há um consenso em relação aos novos papéis pretendidos para o marketing para que ele retome seu espaço como elemento estratégico nas empresas. Diante dessa realidade, o critério utilizado para estabelecer as características do marketing estratégico foi a frequência de autores que abordam uma mesma tarefa que o marketing deveria cumprir para conseguir ter um espaço nas decisões estratégicas das empresas. Aquelas tarefas que foram mais citadas por diferentes autores foram as que caracterizaram o marketing estratégico. Cada uma dessas atividades está descrita a seguir.

3.2.1 Marketing como elemento integrador

A questão agora não é como reconstruir o centro de marketing, mas como dispersar a competência de marketing através da organização (Webster *et al.*, 2005). A orientação para o mercado deve estar disseminada ao longo da organização e o marketing é o responsável por promover e manter essa conectividade (Moorman & Rust, 1999). Webster (2002), porém, faz uma ressalva no sentido de que apenas o conceito de que a empresa como um todo precisa estar orientada para o cliente não é suficiente, é preciso que exista uma transformação desse conceito em ação, ou seja, conforme exemplo citado pelo autor, a GE, sob o comando desse conceito, conseguiu identificar em quais mercados os consumidores mais valorizariam

suas ofertas, promovendo, dessa forma, a entrada apenas nos mercados mais promissores. Sendo assim, é essencial que organização, liderada pelo setor de marketing, desenvolva e coloque em prática duas das *capabilities* de uma organização orientada para o mercado evidenciadas por Day (1994): *market sensing* e o *customer linking*. Isso significa que a organização precisa ser capaz de entender e prever as necessidades dos clientes melhor dos que os seus competidores e ligar efetivamente suas ofertas aos consumidores (Krasnikov & Jayachandran, 2008).

Partindo desse princípio, de que todos na organização devem servir ao cliente e criar valor para ele, então, obviamente todos deveriam praticar o marketing independentemente do departamento em que estiverem lotados. Com a sua dispersão por todos os departamentos da organização, a função deixa de ser responsabilidade exclusiva do setor de marketing. Diante disso, surge o conceito da empresa integrada, e o marketing é o ator que deve integrar a organização para entregar uma experiência consistente ao consumidor (Kumar, 2004).

Proposição 5: As atividades estratégicas do departamento de marketing envolvem a sua participação como um elemento integrador dentro das organizações.

3.2.2 Marketing como coordenador de atividades *cross-functional*

Diante do conceito de uma empresa integrada sob uma orientação para o mercado, uma consequência inevitável é o surgimento de atividades *cross-functional*, que, conforme Kahn (2009), consistem em representantes de departamentos diferentes com um líder pré-selecionado para a gestão do time formado. Nas duas últimas décadas foi possível evidenciar um crescente interesse nos relacionamentos *cross-functional* do marketing com outros departamentos tanto da mesma empresa quanto de empresas parceiras. Com crescente frequência, projetos são gerenciados entre departamentos e até mesmo entre organizações de maneira colaborativa com orientação para o cliente (Gök & Hacioglu, 2010). Naquelas organizações mais efetivas, os limites funcionais tradicionais chegam a desaparecer (Workman *et al.*, 1998). Wilkie (2005) pondera que muitas vezes os profissionais de marketing influenciam nas decisões desses times, mas nem sempre estão no controle. Diferentes autores (George *et al.*, 1994; Kumar, 2004) destacam a importância de o marketing orquestrar/integrar atividades multidisciplinares. Webster (2002), por fim, sustenta que uma gestão de marketing capaz de lidar com os novos desafios que os mercados impõem precisa ser capaz de desenvolver relacionamentos organizacionais que liguem o marketing a processos *cross-functional*.

Proposição 6: As atividades estratégicas do departamento de marketing envolvem a sua participação como coordenador de atividades *cross-functional*.

3.2.3 Marketing responsável pela mensuração de sua produtividade

A mensuração da produtividade de marketing é o problema mais urgente que a gestão de marketing enfrenta ao objetivar recuperar seu lugar na mesa da diretoria (Webster *et al.*, 2005). A incapacidade do departamento de marketing comprovar seu valor pode ter sido a razão de cortes no seu orçamento (Tavassoli *et al.*, 2014). Além disso, a falta de mensuração da produtividade reduziu a satisfação dos CEOs com o departamento de marketing (O'Sullivan & Abela, 2007). Sheth e Sisódia (1995a; 1995b) trouxeram à tona a necessidade da área de marketing ser *accountable*, responsável por mensurar os resultados de suas atividades. Para esses autores, as ações de marketing não eram adequadamente mensuradas e, assim, sem métricas confiáveis, melhorias nos níveis de eficiência da área seriam extremamente difíceis de serem atingidos. Concordando com essa visão, Homburg *et al.* (2015) entendem um aumento da capacidade de marketing mensurar sua produtividade que seria bastante profícuo.

Essa é também uma preocupação de diversos outros autores da área. Rust *et al.* (2004) propõem um modelo para a mensuração da produtividade em marketing e sustentam que é possível mostrar como os gastos de marketing estão ligados ao valor do acionista. Srivastava *et al.* (1998) afirmam que o novo papel do *marketing* é criar e gerir os ativos baseados em mercado, tais como clientes, marcas e redes, para entregar valor aos acionistas. Sheth e Sisodia (2001) afirmam que os profissionais de marketing precisam rever suas métricas utilizadas, pois uma mensuração da *performance* de marketing com base apenas em *market-share* não é suficiente, a questão correta deve ser como o marketing afeta o *market capitalization* da empresa. Gök e Hacioglu (2010), por fim, também citam a produtividade de marketing e a gestão de sua *performance* como um dos papéis emergentes do marketing.

Proposição 7: As atividades estratégicas do departamento de marketing envolvem a sua capacidade de ser responsável pela mensuração de sua produtividade.

3.2.4 Marketing responsável pela gestão de relacionamentos com os clientes (CRM – sigla em inglês para *Customer Relationship Management*)

“CRM são os valores e estratégias do marketing de relacionamento transformados em aplicação prática e dependentes da ação humana e da tecnologia” (Gummesson, 2010, p. 23). Payne e Frow (2006) afirmam que o CRM se transformou em uma área de grande significância em marketing. Gök e Hacıoglu (2010) consideram o CRM uma das atividades que os profissionais de marketing deveriam liderar dentro das organizações. O CRM tem potencial para fazer os clientes participarem ativamente nos processos de criação de valor à medida que as tecnologias de informação criam diversas oportunidades para a empresa estabelecer um diálogo personalizado com os clientes (Gök & Hacıoglu, 2010).

A TI desempenha um papel importantíssimo no CRM, de modo que as empresas possuem um grande potencial para utilizar a tecnologia e gerenciar relacionamentos um a um com um grande número de clientes em um contexto de grande transformação de mercado (Payne & Frow, 2006). A utilização de softwares de CRM ou da internet, no entanto, não significa que os relacionamentos com clientes serão bem geridos (Reinartz *et al.*, 2004). Ryals (2005) sustenta que é preciso que os profissionais de marketing deem a consideração adequada para as informações fornecidas pelos softwares, caso contrário essa pode se tornar uma prática não efetiva (Zablah *et al.*, 2004; Ebner *et al.* 2002).

Proposição 8: As atividades estratégicas do departamento de marketing envolvem a sua participação como responsável pela gestão de relacionamentos com os clientes.

4 Método

O método utilizado foi o de múltiplos estudos de caso, pois permite que os investigadores acessem as características holísticas de eventos da vida real, como processos organizacionais e gerenciais (Yin, 2003). De acordo com Meredith (1998), o estudo de caso permite, através das respostas de questões como “por quê”, “como” e “o quê”, um entendimento relativamente completo sobre a natureza e a complexidade de fenômenos inteiros, que esse fenômeno seja estudado no seu cenário natural e que teorias relevantes e compreensíveis possam ser geradas a partir do entendimento obtido através da observação da prática em si. A utilização de proposições faz com que o investigador se mova na direção correta, de forma que as proposições, além de refletirem importantes pontos teóricos, também auxiliam o investigador indicando onde procurar por evidências relevantes (Yin, 2003).

Optou-se por investigar as proposições desenvolvidas em 13 empresas (oito empresas do setor de serviços e cinco empresas do setor industrial) consolidadas e de grande relevância nos mercados em que atuam. Os dados foram obtidos a partir da proposta de participação de cada empresa em um estudo sobre a atuação do setor de marketing dentro das organizações.

A coleta de informações ocorreu a partir de entrevistas com executivos das empresas, sendo que, em cada empresa, pelo menos dois executivos foram entrevistados, um do departamento de marketing e outro de outro departamento da empresa. As entrevistas com os executivos do departamento de marketing tinham como objetivo possibilitar o entendimento de como se dava a atuação do departamento de marketing. Já as entrevistas com os executivos de outros departamentos tinham como objetivo a identificação de qual era a percepção de pessoas de outros departamentos a respeito das principais contribuições do departamento marketing para a empresa. A descrição do departamento ao qual o segundo entrevistado de cada empresa fazia parte é apresentada na Tabela 1. No total, foram realizadas 27 entrevistas. Com o intuito de proporcionar maior confiabilidade para os dados obtidos, as entrevistas com gestores foram semiestruturadas, de forma que o mesmo protocolo de entrevista foi utilizado para as 13 empresas estudadas. O roteiro com as questões que direcionaram as entrevistas semiestruturadas com os gestores de marketing é apresentado no Apêndice A. As entrevistas com os gestores de outros departamentos partiam sempre de uma única questão: “Qual a sua percepção sobre as atividades desempenhadas pelo departamento de marketing?”. Além disso, foi possível ainda realizar observações sobre a forma de atuar do departamento de marketing, o que proporciona uma triangulação com múltiplas fontes de evidências, trazendo maior validade para os dados (Yin, 2003). As informações obtidas foram transcritas e analisadas manualmente.

5 Resultados

Nesta seção serão analisados os resultados dos 13 estudos de caso realizados em relação às oito proposições desenvolvidas (para resumo dos resultados ver Tabela 1)

Tabela 1. Resultados dos estudos de caso

Empresa	O que realiza?	Departamento do segundo gestor entrevistado	Marketing tático				Marketing estratégico			
			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
Sigma	Serviços de comunicação	Controladoria	X	X	X	X	X	X	X	X
Kappa	Produção de implementos rodoviários	Exportação	X	X	X	X	X	X	X	
Tau	Serviço de assistência médica	CEO	X	X	X	X	X	X	X	
Alpha	Serviços de comunicação	Finanças	X	X	X		X		X	X
Delta	Produção de caminhões	Logística	X	X	X		X		X	X
Zeta	Serviço de comercialização de medicamentos (varejo)	Controladoria	X	X*	X		X		X	X
Omega	Produção de borracha	Finanças	X	X	X		X		X	
Iota	Produção de fertilizantes	Tecnologia da Informação	X		X		X		X	X
Theta	Serviços de comercialização de vestuário (varejo)	Núcleo estudos para expansão geográfica			X					X
Omicron	Produção de caminhões	Finanças			X				X	
Eta	Serviços financeiros	Vendas			X				X	
Beta	Serviços financeiros	Núcleo de estratégia e monitoramento			X					
Gamma	Serviços de seguro e gerenciamento de risco	Vendas			X					

Nota: *Nessa empresa, os preços dos produtos marca própria são responsabilidade do departamento de marketing. A precificação das mercadorias que são apenas revendidas é responsabilidade de outro departamento.

5.1 Proposições 1-4 – Mix De Marketing

“Os Ps são operacionais e o marketing vai além da visão operacional. A visão estratégica envolve inteligência sobre a concorrências, sobre os mercados e os clientes para as decisões estratégicas” (Gerente de redes – Kappa).

Diante disso, dentro dessas atividades táticas, ou operacionais, conforme citado, é possível verificar a ampla atuação dos setores de marketing das empresas estudadas em relação à proposição 3, sobre as atividades de promoção e comunicação. Essa é a única área pela qual os setores de marketing são responsáveis em todas as empresas estudadas. Isso evidencia uma ligação muito forte entre o marketing e a comunicação, o que certamente contribui para a visão que as pessoas de outros departamentos possuem a respeito do setor de marketing em determinadas empresas, conforme será evidenciado mais adiante na seção 5.3. As atividades relacionadas à promoção

e comunicação envolvem questões como identidade visual, propagandas nos meios de comunicação, organização de eventos, material de divulgação institucional ou de produtos específicos juntos aos clientes, desenvolvimento de *websites*, *e-mail* marketing, entre outras. Conforme citado pelo Gerente de Eventos da Beta, o marketing é responsável pela comunicação da empresa com o mercado por meio da participação e patrocínio em eventos e propagandas e publicidade nos meios de comunicação.

Ao analisar-se os resultados referentes às outras proposições sobre as atividades táticas do marketing (proposições 1, 2 e 4), é possível evidenciar que em apenas 3, das 13 empresas estudadas, o setor de marketing realiza todas as tarefas do *mix* de marketing (proposições 1, 2, 3 e 4). A participação do setor de marketing nas decisões sobre produtos/serviços (proposição 1) e sobre preço (proposição 2) foi verificada apenas naquelas empresas que realizam também

todas ou quase todas as 4 proposições referentes à participação estratégica de um setor de marketing. Isso indica que o controle do setor de marketing sobre as decisões de produto e preço podem estar condicionadas à existência de uma participação estratégica do setor de marketing dentro da empresa, pois, nessa situação, o setor apresenta força interna e competências suficientes para realizar tais atividades ou controlar o processo e realizá-lo em parcerias com outros setores.

Os resultados encontrados em relação à realização das atividades referentes à proposição 4, sobre a distribuição, são contrários aos resultados referentes à proposição 3. O controle das decisões sobre os canais de distribuição, bem como o controle da rede de distribuição, foi constatado como sendo uma atividade realizada pelo departamento de marketing em apenas 3 das 13 empresas estudadas. Na maioria dos casos, essas atividades foram verificadas como responsabilidade do setor comercial ou de setores específicos, criados apenas para essa finalidade, como o setor de desenvolvimento de redes da Omicron ou o departamento de expansão da Zeta. Além disso, verificou-se também que esses departamentos são independentes do departamento de marketing.

No que tange às atividades táticas do departamento de marketing, a principal constatação, que é bastante significativa em relação à comparação da prática do marketing com o que a teoria define, é que os departamentos de marketing das empresas não estão realizando todas as atividades táticas que lhes competem. Essas evidências reforçam a perda de relevância dos departamentos de marketing dentro das empresas, uma vez que nem mesmo as suas atividades táticas são realizadas na totalidade por esse setor. Essas atividades, porém não deixaram de ser realizadas pelas empresas, pelo contrário, elas continuam sendo importantes, mas foram delegadas a outros departamentos, distintos do departamento de marketing e mais qualificados para realizar algumas das atividades do *mix* de marketing.

5.2 Marketing Como Estratégia

A constatação da realização ou não realização das proposições 5, 6, 7 e 8 mostrou-se um bom indicador para a definição daquelas empresas nas quais o setor de marketing é forte e contribui estrategicamente. Ou seja, as empresas que apresentaram pelo menos três dessas quatro proposições são aquelas em que o setor de marketing tem uma maior aproximação com a direção da empresa e, dessa forma, contribuem para a tomada de decisões estratégicas da empresa. Além disso, foi possível constatar que a participação estratégica dos setores de marketing foi moderada, uma vez que apenas sete das 13 empresas estudadas

apresentaram pelo menos três das proposições estratégicas desenvolvidas. Entre as 13 empresas estudadas, apenas a Sigma apresentou as quatro proposições. Nas próximas subseções, os resultados em relação a cada uma das quatro proposições referentes às atividades estratégicas do marketing serão discutidos.

5.2.1 Proposição 5 – Marketing como elemento integrador

A atuação do marketing como um elemento integrador da inteligência de mercado e da inteligência sobre o cliente dentro de toda a empresa foi a principal participação estratégica que os setores de marketing apresentaram. Em empresas como Delta, Sigma e Zeta, o setor de marketing possui grande influência dentro da empresa enquanto responsável pela geração e disseminação de inteligência sobre o cliente e os concorrentes. A Kappa é outra empresa que também está nesse grupo e merece destaque, pois nessa organização o setor de marketing possui uma participação estratégica exemplar como elemento integrador. O setor de marketing da Kappa é responsável pela geração de inteligência sobre os concorrentes e sobre as tendências e oportunidades de mercado. É o marketing o responsável também pela canalização dos diversos *feedbacks* e pedidos dos clientes provindos tanto diretamente, por meio de visitas aos clientes de maior valor, *focus groups* com esses clientes e de reuniões com os grupos de clientes em geral que frequentemente visitam a fábrica, quanto através das reuniões com os distribuidores de todo o país, garantindo assim a geração de inteligência sobre os clientes. Dessa forma, tendo a posse de informações essenciais para a empresa, o setor de marketing possui uma relação estreita com a diretoria da empresa e permeia as decisões sobre melhorias nos produtos, o acompanhamento do desempenho da empresa nos diversos segmentos em que ela atua, a decisão de iniciar a atuação em um novo segmento, a realização da previsão de demanda, entre outras atividades estratégicas de diversas áreas da empresa.

Já outras empresas, como a Beta, possuem muito pouca ou nenhuma participação do setor de marketing como um elemento integrador. Como o setor de marketing dessa empresa desenvolve principalmente atividades de promoção a partir dos novos produtos e novas ações estabelecidas por outros departamentos, de forma independente do setor de marketing, a sua força estratégica junto à gerência da empresa é restrita, porque o conjunto de competências e informações relacionadas aos clientes, aos concorrentes e ao restante do mercado que justificariam sua participação estratégica não está dentro do departamento de marketing, mas sim em outros setores.

A participação do setor de marketing como elemento integrador certamente não é uma tarefa que obrigatoriamente deve existir. Empresas como a Beta, a Gamma e a Eta mantêm o controle e disseminação das informações sobre o mercado e sobre os clientes por meio de outros departamentos e são também empresas de sucesso. O que ficou claro, porém, é que, quando essas atividades são realizadas por outros departamentos, muitas vezes as informações sobre os clientes não estão unificadas e as estratégias em relação a cada segmento em que a empresa atua podem, assim, ser definidas de forma desintegrada. Diante disso, uma participação do setor de marketing como elemento integrador faz com que, através de profissionais de marketing com qualificação para tal tarefa, esse setor consiga orientar e gerenciar de forma unificada as atividades dos mais diversos segmentos da empresa sob a ótica de quais podem ser as melhores estratégias diante da realidade do mercado e da possibilidade de aliar ganhos para a empresa com a visão do cliente.

5.2.2 Proposição 6 – Marketing coordenador de atividades *cross-functional*

É esperado por diversos autores que uma das atividades que o setor de marketing deveria assumir dentro das empresas é a da coordenação de atividades *cross-functional*. Essa realidade, porém, não pôde ser amplamente verificada na prática. Apenas três das 13 empresas estudadas tinham essa característica. Entre as 10 empresas que não atendem à proposição 3, três nem sequer apresentaram a participação ativa do setor de marketing em atividades *cross-functional*. Nessas empresas, a principal participação do setor de marketing está em captar a essência das decisões de outros departamentos e conseguir transformá-las em peças comercializáveis, ou seja, são essencialmente focadas em promoção e comunicação. O Gerente de Eventos da Beta resumiu de forma prática essa atividade: “o setor de marketing é responsável por criar uma ‘roupagem’ para comunicar o mercado sobre nossas ações e produtos”. O outro grupo de sete das 10 empresas que não atendem à proposição 3, caracteriza-se por apresentar uma participação ativa do setor de marketing em atividades *cross-functional*, no entanto, esse setor não era coordenador dessas atividades.

Por fim, Sigma, Kappa e Tau são os três únicos casos nos quais o setor de marketing coordena determinadas atividades *cross-functional*. Na Kappa, conforme as palavras do Gerente de Marketing da empresa, o setor de marketing é dono do processo de definição do portfólio de produtos de todos os segmentos em que a empresa atua, desde a fase de criação de inteligência de mercado e sobre o cliente, passando pela fase de planejamento para os próximos cinco anos,

até a definição e conclusão de cada novo projeto que seja necessário. Esse trabalho é realizado em conjunto com os engenheiros de cada segmento de produto e com a área comercial. Além disso, a empresa possui uma característica importante, pois, para proporcionar o sucesso desse trabalho multidisciplinar, a empresa mantém um gerente de produto, que está ligado ao departamento de marketing, dentro de cada unidade responsável por cada segmento de atuação da empresa. Na Sigma, por sua vez, os setores de marketing existentes dentro de cada veículo de comunicação (televisão, rádios, jornais, entre outros) são os líderes dos trabalhos de promoção de vendas e desenvolvimento de produtos em parcerias com um comitê formado por pessoas de diversas áreas necessárias, selecionados de acordo com as competências requisitadas para desenvolver o projeto, e também por representantes dos outros veículos de comunicação.

Uma última constatação em relação à participação do setor de marketing como coordenador de atividades *cross-functional* é o fato de que os setores de marketing das empresas estudadas apresentam-se como coordenadores desse tipo de atividade principalmente quando a tarefa diz respeito às atividades do *mix* de marketing, como promoção e gerenciamento de produtos. Quando outras atividades são realizadas, o setor de marketing muitas vezes participa ativamente, devido, inclusive, ao seu papel como elemento integrador, no entanto, não é sua tarefa coordenar o processo.

5.2.3 Proposição 7 – Marketing responsável pela mensuração de sua produtividade

Diversas empresas apresentaram a preocupação em utilizar métricas para comprovar o desempenho das ações de marketing. A ponderação que deve ser feita, embora os esforços existentes sejam válidos, é que as métricas identificadas normalmente dizem respeito a vendas ou ao *market-share*. Os departamentos de marketing apresentam esforços para comprovar sua produtividade, no entanto, os indicadores desenvolvidos ainda estão limitados à análise de informações simplistas e com foco limitado ao curto prazo, ou seja, não há movimentos para a mensuração e gerenciamento sistemático dos ativos de marketing como o *Customer Equity* e o *Brand Equity*.

As empresas que apresentaram maior evolução na utilização das métricas de marketing foram a Sigma e a Kappa. A Sigma, por ser uma empresa de comunicação, destacou-se nesse ponto. O setor utiliza diversas métricas para medir o desempenho de suas atividades, sendo alguns exemplos: número de clientes ativos; desconto médio por clientes; volume de circulação dos jornais; taxa de ocupação dos espaços comerciais; número de participantes de eventos; receita e margem

com eventos; *market-share* dos investimentos em propaganda; *market-share* de audiência; conversão de visitas em compras nos sites; retenção de clientes; aquisição de clientes; volume de *churn* mensal; e pesquisa de reputação das marcas (qualitativa e quantitativa).

Diante dessas métricas utilizadas, é possível ver a tendência, mesmo sendo uma empresa com a orientação para comunicação como a Sigma, de focar nas dimensões tangíveis e diretamente observáveis das ações de marketing para definir as métricas de desempenho, uma vez que métricas relacionadas às vendas são a maioria. Em relação à avaliação de desempenho relacionada às dimensões subjetivas dos resultados das ações de marketing, a única métrica mencionada foi a pesquisa quantitativa de reputação das marcas do grupo. Métricas projetivas, como o *Customer Lifetime Value* (ou *Customer Equity*, se analisado de forma agregada) não foram nem sequer mencionadas. Essa realidade acaba limitando a capacidade do marketing comprovar os resultados de suas ações e de gerenciar suas atividades futuras.

As outras empresas estudadas possuem uma gama menor de métricas, no entanto, a mesma situação se faz presente. As outras métricas sobre dimensões subjetivas do resultado das ações de marketing utilizadas por essas empresas foram: pesquisa quantitativa de satisfação de clientes, pesquisa qualitativa sobre intenção de compra e pesquisas sobre lembrança de marca (*top of mind*), que são realizadas por empresas independentes, como revistas ou associações. Os resultados dessas métricas subjetivas, porém, não são sistematicamente relacionados à atuação do setor de marketing, ou seja, as pesquisas existem, informam um resultado, porém a forma como as pesquisas são realizadas, sem um foco na identificação de dimensões específicas que influenciam o desempenho dessas variáveis, não propicia que as atividades do setor de marketing considerem planos de ação gerados a partir dos resultados dessas pesquisas.

Segundo depoimento da Gerente de Propaganda da Omicron, “as métricas de marketing ainda são o principal ‘gargalo’ do setor, principalmente na área de propaganda e avaliação de marca”. Dessa forma, identificou-se que existe uma preocupação estratégica por parte dos departamentos de marketing em gerar evidências a respeito do desempenho de suas ações, o que contribui para a recuperação do espaço perdido pelo setor de marketing dentro das organizações, no entanto, existe também uma carência por parte dos profissionais de marketing a respeito de métodos mais eficientes para realizar tal tarefa.

5.2.4 Proposição 8 – Marketing responsável pela gestão de relacionamentos com os clientes

A investigação acerca dessa proposição permitiu que fosse constatado que a busca do estabelecimento de relacionamentos com os clientes, objetivando a retenção desses clientes, é uma característica das empresas estudadas. Até mesmo a Iota, que, de acordo com seu Gerente TI, trata a venda de fertilizantes de forma semelhante à venda de uma *commodity*, entende que uma das formas de manter o crescimento de sua participação de mercado é estabelecendo relacionamentos com seus clientes por meio de consultorias que comprovem o aumento da produtividade da lavoura com o uso de seus fertilizantes e que criem uma relação transparente de venda com os clientes.

A questão, porém, é de quem é a responsabilidade por fazer o gerenciamento dos relacionamentos com os clientes, que são tão pretendidos pelas empresas. De acordo com a literatura existente, essa deveria ser uma tarefa para o setor de marketing, no entanto, na prática, esse não foi o panorama encontrado. Das 13 empresas estudadas, apenas seis deixam a gestão dos relacionamentos com os clientes a cargo do setor de marketing. Em algumas empresas, a gestão dos relacionamentos é responsabilidade da rede de distribuidores ou concessionários, e a sede da empresa, embora qualifique periodicamente esses distribuidores, não possui sistemas robustos suficientes para manter o controle sobre o andamento da relação entre o distribuidor e o cliente final. Já outras empresas deixam essa gestão sob responsabilidade de setores independentes do setor de marketing.

Os setores de marketing da Delta, da Alpha e da Sigma mantêm a gestão global sobre os relacionamentos com os clientes com o auxílio de um *software CRM*. A Iota utiliza-se de um controle do setor de marketing sobre a força de vendas que acompanha os contatos e desempenho dessa força de vendas, uma vez que a tarefa dessa força de vendas não é apenas vender, mas, como são também técnicos agrônomos, auxiliar os clientes e fortalecer a relação com eles.

A Zeta, por sua vez destaca-se por ser a empresa que melhor gerencia o relacionamento com clientes a partir do departamento de marketing. Identificou-se que algumas das empresas estudadas que utilizam *softwares* de CRM não conseguem extrair os resultados esperados quando foi decidido realizar investimentos nessas ferramentas. Isso se dá devido às dificuldades encontradas na operacionalização dos requisitos necessários para alimentar adequadamente o *software* ou por não conseguirem, posteriormente, extrair análises que direcionem atividades mais precisas e rentáveis por parte do setor de marketing. A Zeta, porém, conseguiu vencer as dificuldades operacionais

através formas sistemáticas de atualização do cadastro dos clientes do seu bem-sucedido programa de fidelidade e, principalmente, conquistando apoio de suas numerosas franquias por meio da demonstração na prática dos resultados gerados por ações de marketing direcionadas para os clientes certos. Vencida a barreira operacional, o setor de marketing evolui constantemente na gestão do relacionamento com seus clientes, o que tem proporcionado a realização de ações institucionais e promocionais direcionadas aos clientes desejados. De acordo com o exemplo citado pela Gerente de Marketing, a empresa consegue divulgar promoções em medicamentos para doenças cardíacas diretamente para o e-mail, celular ou perfil virtual dos clientes que possuem problemas de coração. Outro exemplo é a capacidade de identificar as franquias que estão com baixo faturamento e realizar ações direcionadas para os clientes que compram ou moram na região dessas franquias.

5.3 Percepção Dos Executivos De Outros Departamentos Sobre O Setor De Marketing

A percepção dos executivos de outros departamentos sobre a atuação do setor de marketing dentro da empresa teve dois principais resultados verificados. O resultado positivo foi que, naquelas empresas em que o setor de marketing apresentou maior participação estratégica (Alpha, Delta, Sigma, Zeta, Kappa, Tau e Iota), a percepção dos executivos dos outros departamentos foi que o setor de marketing exerce papel importante dentro da empresa, dado que proporciona, por meio de seu conhecimento sobre o mercado e sobre o cliente, decisões mais precisas para os negócios. No entanto, ao analisar-se os depoimentos dos executivos de outros departamentos da Beta, da Omega, da Gamma, da Theta, da Omicron e da Eta, é possível constatar que o conhecido estigma do marketing de realizador de atividades de promoção e comunicação ainda é uma realidade. Em casos como o da Beta, da Gamma, da Theta, da Omicron e da Eta, porém, essa percepção não é infundada, uma vez que essa é realmente a principal contribuição dos departamentos de marketing para o desenvolvimento dessas empresas.

6 Considerações Finais

Conforme a revisão da literatura realizada, diversos autores entendem que o marketing está perdendo seu espaço das decisões estratégicas das empresas (Gök & Hacıoglu, 2010; Kumar, 2004; Webster, 1992; George *et al.*, 1994). Diante disso, o presente estudo buscou determinar o que faz um departamento de marketing forte e com participação estratégica dentro das organizações. Para tanto, de acordo com a literatura, as atividades táticas e estratégicas que os setores de

marketing deveriam exercer dentro das empresas foram definidas e três objetivos específicos do estudo puderam ser cumpridos.

O primeiro foi investigar se os setores de marketing possuíam uma participação estratégica dentro das empresas ou se realizam apenas atividades táticas. Os resultados evidenciam que, enquanto cerca de metade das empresas analisadas possuem uma participação bastante robusta do setor de marketing, tendo, além de uma participação tática, uma participação estratégica dentro das empresas, a outra metade das empresas ainda apresenta um setor de marketing restrito principalmente a atividades táticas, e, dessas atividades, a principal é a realização das atividades relacionadas à promoção e comunicação. Essas constatações evidenciam um cenário ainda distante do desejado, no entanto, o fato de metade das empresas apresentarem uma situação positiva em relação à atuação estratégica do setor de marketing ameniza algumas indagações mais pessimistas em relação à existência futura de uma função marketing dentro das empresas. Além disso, verificou-se que as quatro proposições estratégicas desenvolvidas foram um bom indicador para identificar a participação estratégica do setor de marketing, uma vez as empresas que apresentaram um maior número dessas atividades foram aquelas nas quais se verificou uma maior proximidade do setor de marketing com a gerência ou a direção da empresa e uma participação forte do setor em decisões estratégicas.

O segundo objetivo foi investigar quais atividades o setor de marketing estava realizando dentro das empresas. Oito proposições foram desenvolvidas, cada uma representando atividades táticas ou estratégicas que o setor de marketing deveria assumir. Foi possível constatar que em pelo menos cinco das 13 empresas nem mesmo as atividades táticas são realizadas pelo departamento de marketing, que é responsável somente pelas atividades de promoção. Não por acaso essas são também as empresas que apresentaram uma mínima ou até mesmo nenhuma participação estratégica quando analisamos os resultados em relação às proposições 5, 6, 7 e 8. É importante destacar também que, assim como a promoção é a principal função tática realizada pelo setor de marketing, as decisões em relação à praça são aquelas menos realizadas, uma vez que em apenas três empresas essa é uma tarefa do setor de marketing. Em relação às atividades estratégicas, foi possível identificar que a maioria das empresas está preocupada em comprovar a produtividade do setor de marketing e está realizando essa tarefa. No entanto, ficou claro que nenhuma das empresas busca utilizar métricas mais robustas que exijam outras análises, e não somente aquelas relacionadas às vendas. O gerenciamento dos relacionamentos com os clientes em aproximadamente

metade das empresas estudadas não é realizado pelo departamento de marketing. A participação do setor de marketing como elemento integrador foi a proposição que apresentou o maior potencial para o setor de marketing ser realmente valorizado dentro da empresa. A participação do setor de marketing como coordenador de atividades *cross-functional*, porém, foi verificado em apenas três das 10 empresas estudadas.

O terceiro objetivo foi investigar a percepção dos executivos de outros departamentos em relação à contribuição do setor de marketing para o desenvolvimento da empresa. As respostas, conforme esperado, concordaram com os resultados encontrados em relação à efetiva atuação do setor de marketing. Ou seja, naquelas empresas em que o setor de marketing atua principalmente em relação às atividades relacionadas à promoção, as respostas indicaram que o marketing era responsável por informar adequadamente as ações e ofertas da empresa para o mercado. Já naquelas empresas em que o setor de marketing apresentou uma participação estratégica e também realiza outras atividades táticas, uma valorização do setor de marketing foi percebida e, conseqüentemente, o setor foi citado como um fator importante para o sucesso da empresa.

Os resultados evidenciam muitas deficiências em relação à participação do setor de marketing dentro das empresas, mesmo naquelas em que o setor de marketing possui uma participação estratégica. No entanto, constatou-se também que pelo menos metade das empresas estudadas apresentam um setor de marketing bastante participativo e inserido nas decisões estratégicas da empresa, o que permite a conclusão de que a designação do controle de diversas atividades de marketing ao departamento de marketing, que deve possuir a devida qualificação para tratar dessas questões, ainda é uma prática que pode contribuir bastante para o sucesso das empresas.

Feng *et al.* (2015), por meio de uma pesquisa empírica, evidenciaram que um departamento de marketing forte dentro das empresas eleva o retorno total para o acionista no longo prazo em maior intensidade do que seu efeito positivo no retorno sobre os ativos no curto prazo. Dessa forma, o emprego de investimentos e esforços para criar um departamento de marketing forte pode gerar impacto positivo sobre a performance da empresa. Diante disso, a principal implicação gerencial do presente estudo reside na definição e verificação prática dos papéis estratégicos que devem ser exercidos pelo departamento de marketing para que o mesmo tenha uma atuação forte dentro das empresas e conseqüentemente participe das decisões estratégicas, potencializando o desempenho organizacional. Por meio dos estudos de caso realizados, foi possível evidenciar que, nas empresas nas quais

o departamento de marketing era responsável pela maioria dos seus papéis propostos, havia um setor de marketing forte dentro da organização, capaz de participar da tomada de decisão estratégica e ser motor do desenvolvimento da empresa. Inclusive, o reconhecimento dos gestores de outros departamentos comprovou essa realidade.

7 Limitações E Sugestões Para Pesquisas Futuras

Embora a análise de 13 casos tenha sido suficiente para identificar uma repetição dos fatos, uma das limitações do presente estudo certamente é a amostra reduzida, uma vez que uma quantidade maior de casos proporcionaria resultados mais robustos, mesmo que novos fatos não fossem verificados. Além disso, a análise das entrevistas foi realizada de forma manual, sem auxílio de um *software* para análise de dados qualitativos. É evidente que, em última instância, a análise depende da interação pessoal do investigador com os dados disponíveis e que a contribuição dos *softwares* é mais efetiva quando o tempo de entrevistas é muito grande, no entanto, a utilização de *softwares* contribui para a redução de vieses nas análises e facilita a identificação de assuntos recorrentes, mesmo com um tempo reduzido de entrevistas.

Em relação às proposições desenvolvidas, principalmente às atividades estratégicas do marketing, existem autores que tratam de outras funções que o marketing deveria assumir, no entanto, como a diversidade de funções e nomenclaturas são grandes, optou-se pela utilização daquelas atividades que são mais citadas por diversos autores, mesmo que possuam uma nomenclatura diferente da escolhida no presente artigo, para que fosse possível cumprir um dos objetivos do artigo de identificar a existência ou não de participação estratégica dos setores de marketing dentro das empresas.

As pesquisas futuras poderiam considerar a possibilidade de analisar apenas as atividades estratégicas do marketing e, dessa forma, utilizar uma gama maior de proposições, buscando identificar em uma amostra maior, somente de empresas em que o setor de marketing possui uma participação estratégica, quais são as atividades mais verificadas, determinando assim, quais são as atividades propostas pela literatura que são mais utilizadas e relevantes para a prática do marketing dentro das empresas.

Referências

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (1999). Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*, 63, 146–163.
- Brady, J., & Davis, I. (1993). Marketing's mid-life crisis. *The McKinsey Quarterly*, 2, 17–29.
- DAY, G. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(4), 323–330.
- Day, G. S., & Montgomery, D. B. (1999). Charting new directions for marketing. *Journal of Marketing*, 63, 3–13.
- Doyle, P. (2000). Valuing marketing's contribution. *European Management Journal*, 18(3), 233–245.
- Ebner, M. A., Hu, A., Levitt, D. L., & McCrory, J. (2002). How to rescue CRM. *McKinsey Quarterly, Special Edition: Technology*, 49–57.
- Feng, H., Morgan, N. A., & Rego, L. L. (2015). Marketing department power and firm performance. *Journal of Marketing*, 79(5), 1–20.
- George, M., & Freeling, A. (1994). Reinventing the marketing organization. *The McKinsey Quarterly*, 4, 43–63.
- Gök, O., & Hacıoglu, G. (2010). The organizational roles of marketing and marketing managers. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 291–309.
- Gummesson, E. (2010). *Marketing de relacionamento total (3rd ed.)*. Porto Alegre: Bookman.
- Homburg, C., Vomberg, A., Enke, M., & Grimm, P. H. (2015). The loss of the marketing department's influence: is it really happening? And why worry? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 1–13.
- Howard, J. A. (1983). Marketing theory of the firm. *Journal of Marketing*, 47(4), 90–100.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Kahn, K. B. (2009). Functional, multifunctional, and cross-functional: considerations for marketing management. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 75–84.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1–11.
- Kumar, N. (2004). *Marketing como estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Meredith, J. (1998). Building operations management theory through case and field research. *Journal of Operations Management*, 16(4), 441–454.
- Morgan, R. E. (1996). Conceptual foundations of marketing and marketing theory. *Management Decision*, 34(10), 19–26.
- Morgan, N. A., Clark, B. H., & Gooner, R. (2002). Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: integrating multiple perspectives. *Journal of Business Research*, 55(5), 363–375.
- Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *Journal of Marketing*, 63(4), 180–197.
- O'Sullivan, D., & Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71, 79–93.
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer relationship management: from strategy to implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1–2), 135–168.
- Piercy, N. F., & Cravens, D. W. (1995). The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda. *European Journal of Marketing*, 29(3), 7–34.
- Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293–305.
- Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), 252–261.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76–89.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127.
- Shaw, E. H., & Jones, D. B. (2005). A history of schools of marketing thought. *Marketing Theory*, 5(3), 239–281.
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (1995a). Feeling the heat — part 1. *Marketing Management*, 4, 9–23.

- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (1995b). Feeling the heat — part 2. *Marketing Management*, 4, 19–33.
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (2001). High performance marketing. *Marketing Management*, 10(3), 18.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62, 2–18.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63, 168–179.
- Tavassoli, N. T., Sorescu, A., & Chandy, R. (2014). Employee-based brand equity: Why firms with strong brands pay their executives less. *Journal of Marketing Research*, 676–690.
- Thomas, J., & Gupta, R. K. (2005). Marketing Theory and Practice Evolving through Turbulent Times. *Global Business Review*, 6(1), 95–112.
- Verhoef, P. C., & Leeflang, P. S. H. (2009). Understanding the marketing department's influence within the firm. *Journal of Marketing*, 73, 14–37.
- Webster, F. E. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29–39.
- Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1–17.
- Webster, F. E. (1994). Defining the new marketing concept. *Marketing Management*, 2(4), 22–31.
- Webster, F. E. (2002). Marketing Management in Changing Times. *Marketing Management*, 11(1), 18–23.
- Webster, F. E., Malter, A. J., & Ganesan, S. (2003). Can marketing regain its seat at the table? *Marketing Science Institute. Report n. 03–113*, 2003
- Webster, F. E. (2005). A perspective on the evolution of marketing management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 121–126.
- Webster Jr, F. E., Malter, A. J., & Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *MIT Sloan Management Review*, 46(4), 35–43.
- Wilkie, W. L. (2005). Needed: a larger sense of marketing and scholarship. *Journal of Marketing*, 69(4), 8–10.
- Workman, J. P., Homburg, C., & Gruner, K. (1998). Marketing organization: an integrative framework of dimensions and determinants. *Journal of Marketing*, 62(2), 21–41.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods (3rd ed)*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6), 475–489.

Apêndice A

Roteiro para entrevistas semiestruturadas

- Como o departamento de marketing está organizado? Quantidade de pessoas e possível segmentação.
- Quais são as atividades do departamento de marketing?
- O que é marketing? Como ele contribui para o desenvolvimento de uma empresa?
- O pessoal de marketing participa das reuniões estratégicas da empresa? Cite exemplos de reuniões da cúpula que o marketing participa.
- Quais decisões você entende que são tomadas em reuniões de cúpula da empresa com participação do setor de marketing e que contribuem na definição do direcionamento das ações da empresa.
- O setor de marketing realiza as atividades referentes aos 4Ps (desenvolvimento de produto/serviço, promoção (comunicação e vendas), precificação, praça (distribuição dos produtos/serviços)).
- Existe a promoção da orientação para o cliente e da orientação para o mercado dentro de toda a empresa?
- Existe geração de inteligência sobre o cliente e sobre o mercado? Como esse processo é realizado?
- Existem projetos realizados conjuntamente entre diversos departamentos ou com empresas parceiras? Nesses projetos, o setor de marketing participa como elemento coordenador das atividades multidisciplinares?
- Existe a preocupação do setor de marketing de ser responsável pela mensuração dos resultados gerados diante dos investimentos realizados? Existe preocupação em evidenciar quanto o marketing contribui para a melhora do *bottom line*, crescimento do negócio e consolidação do negócio?
- Existe a utilização métricas de marketing para a comprovação do desempenho das ações de marketing na performance global da empresa (satisfação de clientes, lealdade (recompra), valor dos relacionamentos com clientes, valor do cliente no tempo, valor da marca, etc.)?
- O setor de marketing ou a empresa realizam as atividades de segmentação de mercado, definição de mercado-alvo, posicionamento, valor que será entregue ao consumidor e cocriado em conjunto com ele?
- Os relacionamentos com os clientes são gerenciados? Existe uma visão de estabelecer relações de longo prazo? Vale a pena objetivar relacionamentos com o cliente? Como ocorre esse processo?
- Existe a visão de estabelecer relações de longo prazo com os clientes?