

TEORIA À PRÁTICA OU TEORIA APÁTICA? ESTRATÉGIAS DE MARKETING E A DIVERGÊNCIA ENTRE LITERATURA E MERCADO.

IZABELLE QUEZADO

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)
izabellequezado@gmail.com

MONICA MOTA TASSIGNY

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)
monica.tass@gmail.com

ANA PAULA HOLANDA LIMA ÁVILA

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)
paulahlma@gmail.com

RANDAL MARTINS POMPEU

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)
randal@unifor.br

Introdução

É consenso na literatura que formular estratégias de marketing, com base em teoria, é determinante para a diferenciação e o sucesso de uma organização. El-Ansary (2006) alerta, no entanto, que, o bom desempenho do negócio vai além dos preceitos teóricos de planejamento estratégico, dependendo, sobretudo, da aplicação e controle de estratégias. Isso porque há interferências no ambiente real de mercado que podem criar uma lacuna entre o que estudos prévios indicam como práticas eficazes e o que efetivamente pode ser aplicado em um determinado contexto.

Problema de Pesquisa e Objetivo

A vulnerabilidade do mercado afeta a convergência entre teoria e prática no tangente a formulação e implementação de estratégias de marketing (TOALDO; LUCE, 2006). Assim, surge o questionamento: o que leva à discrepância entre formulação e implementação de estratégias propostas pela teoria de marketing e a efetiva prática de mercado? Com o intuito de responder a esta questão, o objetivo deste estudo é identificar as razões da possível divergência entre os preceitos teóricos de formulação e implementação de estratégias de marketing e a efetiva prática de mercado dos profissionais da área.

Fundamentação Teórica

A atual seara acadêmica detém um grande volume de pesquisas que visam a explorar os diversos aspectos inerentes à formulação e à prática de estratégias de marketing, tanto na literatura internacional (e.g. EL-ANSARY, 2006; VALOS et al., 2010; NAIDOO; WU, 2011; KUMAR; RAJAN, 2012; RAMASESHAN; ISHAK; KINGSHOTT, 2013; LEONARDI, 2015) como no Brasil (e.g. MIRANDA; ARRUDA, 2004; TOALDO; LUCE, 2006; GOMES; OLIVEIRA; SOARES, 2010; GUISSONI; NEVES, 2013). Alguns desses estudos, porém, sugerem lacunas entre as práticas indicadas pela teoria e a real prática de mercado.

Metodologia

Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas em profundidade com gestores de marketing, solicitando que discorressem suas atividades de estratégia de marketing, a partir de um roteiro semiestruturado. Em um segundo momento, com auxílio do software Atlas Ti, versão 7.2, as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo com base em categorias teóricas, conforme orienta Bardin (2011). Optou-se por extraí-las do modelo exploratório de formulação e de implementação de estratégias de marketing de Toaldo e Luce (2006), desenvolvido no contexto brasileiro.

Análise dos Resultados

Apenas no que diz respeito à ação de "Definir principais ações e verbas" o discurso de todos os gestores convergiu de forma satisfatória à eficiência da prática de mercado, com base no que expõe a teoria. Há indícios de que a ausência de análise situacional, assim como a insuficiência de importância percebida e de adequação à visão – identificadas na etapa empírica da pesquisa com base em Toaldo e Luce (2010) – são as prováveis razões de más práticas de marketing. Outra observação relevante concerne ao segmento de atuação das empresas, aspecto que influencia na aplicabilidade das estratégias.

Conclusão

A teoria é apática. As ações essenciais para o sucesso de estratégias de marketing, indicadas pela literatura, foram pouco observadas nas atividades organizacionais dos gestores entrevistados. O que era uma discrepância provável na etapa de pesquisa bibliográfica, foi efetivamente identificada na etapa de campo empírico. Das 14 dificuldades apontadas por Toaldo e Luce (2006), 10 foram, nesta pesquisa, reconhecidas. E, dos dados empíricos, mais uma realidade de mercado e razão de lacuna entre teoria e prática emergiu: a ausência de pesquisas de mercado.

Referências Bibliográficas

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- EL-ANSARY, A. *Marketing Strategy: Taxonomy and frameworks*, *European Business Review*, v. 18, n 4, 2006, p. 266-293.
- KOTLER, P. *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio*. São Paulo: Pearson, 2010.
- TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. *Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing*. RAE, Rio de Janeiro: FGV, v. 46, n. 4, p. 25-35, out./dez. 2006.
- WILKIE, W.; MOORE, E. S. *Expanding our understanding of marketing in society*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, pp. 53-73, 2012.

TEORIA À PRÁTICA OU TEORIA APÁTICA? ESTRATÉGIAS DE MARKETING E A DIVERGÊNCIA ENTRE LITERATURA E MERCADO.

1 INTRODUÇÃO

O marketing existe na humanidade desde as primeiras ações de troca de objetos. Como ciência, passou a ser reconhecido entre as décadas de 1920 e 1950, quando se desmembrou por completo dos preceitos econômicos tradicionais, evoluindo de um sistema em formação inicial a uma prática vibrante de mercado e uma intensa área de produção científica (WILKIE; MOORE, 2011).

Desde então, grandes debates acadêmicos emergiram do questionamento em torno da aplicabilidade da teoria de marketing (MIRANDA; ARRUDA, 2004). Estudos que foram desenvolvidos a partir dessas discussões, como os de Day e Wensley (1983), Wind e Robertson (1983) e Lambkin e Day (1989), trazem, em essência, a relevância da conexão entre a estratégia de marketing na teoria e a sua efetiva aplicação ao mercado.

Nessas pesquisas, é consenso que formular estratégias de marketing, com base em teoria, é determinante para a diferenciação e o sucesso de uma organização. El-Ansary (2006) alerta, no entanto, que, o bom desempenho do negócio vai além dos preceitos teóricos de planejamento estratégico, dependendo, sobretudo, da aplicação e controle de estratégias. Isso porque há interferências no ambiente real de mercado que podem criar uma lacuna entre o que estudos prévios indicam como práticas eficazes e o que efetivamente pode ser aplicado em um determinado contexto.

Sobre o tema Pereira, Toledo e Toledo (2009), afirmam que discrepâncias entre teoria e prática de marketing deveriam ser mínimas, uma vez que os gestores de marketing fazem uso de conceitos, ferramentas e técnicas advindas da literatura e que os teóricos, por sua vez, utilizam as empresas e a prática gerencial como laboratório de pesquisa para desenvolverem a teoria, em um ciclo contínuo.

Nesse sentido, é coerente inferir que a vulnerabilidade do mercado pode afetar a convergência entre teoria e prática no tangente a formulação e implementação de estratégias. Quaisquer fatores ambientais podem interferir nos resultados de práticas de marketing, independente de estas terem o aporte de um plano estratégico, desenvolvido e aplicado com base na teoria de marketing (TOALDO; LUCE, 2006).

Assim, surge o questionamento que guia a presente pesquisa: o que leva à provável discrepância entre o processo de formulação e implementação de estratégias proposto pela teoria de marketing e a efetiva prática de mercado dos profissionais da área? Com o intuito de responder a esta questão, o objetivo deste estudo é identificar as razões da possível divergência entre os preceitos teóricos de formulação e implementação de estratégias de marketing e a efetiva prática de mercado dos profissionais da área.

Além das implicações mercadológicas inerentes ao aprimoramento das práticas de marketing, a relevância desta pesquisa reside em suprir uma lacuna teórica: são poucos os estudos que confrontam o que a teoria prévia recomenda à prática com as reais ações de marketing das empresas (e.g. SAITO *et al.*, 2010). As pesquisas acadêmicas com foco em estratégias de marketing, comumente, comparam a teoria com resultados de sua aplicação prática.

Para o desenvolvimento da pesquisa empírica, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de marketing, que atuam em empresas na cidade de Fortaleza, solicitando que discorressem suas atividades de estratégia de marketing, a partir de um roteiro semiestruturado. Em um segundo momento, conforme orienta Bardin (2011), as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo, com base em categorias teóricas. Optou-se por

extraí-las do modelo exploratório de formulação e de implementação de estratégias de marketing de Toaldo e Luce (2006), desenvolvido no contexto brasileiro.

Em seguida a esta introdução, este trabalho apresenta uma revisão teórica, sobre formulação e implementação de estratégias de marketing, bem como considerações em torno da relação entre teoria e prática dessas estratégias. Depois, são apresentados os procedimentos metodológicos, análise dos resultados, conclusão e referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As teorias de *marketing* são desenvolvidas no intuito de prever e controlar os fenômenos do mercado de negócios. Tal realidade propiciou a elaboração de modelos teóricos reconhecidos por seu caráter didático e pedagógico. Esses modelos vêm se perpetuando até os dias atuais em virtude da facilidade de compreensão e simplicidade de transmissão (GOMES; OLIVEIRA; SOARES (2010).

A partir da década de 1950, renomadas instituições de ensino como Harvard e Massachusetts Institute of Technology promoveram cursos de capacitação para um grupo de universitários que obtinha destaque da faculdade de negócios – como Philip Kotler - habilitando-os à utilização da estatística para pesquisas de negócios. Após um ano de estudos na faculdade de matemática, o grupo fez história, desenvolvendo relevantes pesquisas em marketing (WILKIE; MOORE, 2012).

O teor teórico/prático adquirido por Philip Kotler possibilitou o seu reconhecimento como um dos precursores das implicações práticas advindas da teoria. O Quadro 1 traz algumas de suas principais sugestões de aplicação no campo empírico no que diz respeito a estratégias de marketing.

Quadro 1- Sugestões de Kotler (2010) à prática e respectivas as implicações

Sugestões à prática de marketing	Implicações em formulação e implementação de estratégias
Traçar objetivo e metas	Definir como devem ser suas ações; Descrever um estado futuro a ser alcançado; Direcionar ações específicas para cada produto da empresa; Guiar o processo de aplicação e controle das estratégias de marketing.
Analisar a concorrência	Estar apto a reagir rapidamente a estratégias dos concorrentes; Preparar-se com antecedência para novos entrantes; Planejar a oferta de produtos diferenciados.
Definir principais ações e verbas	Possibilitar a percepção da ordem de relevância das ações; Controlar o direcionamento e dispêndio das verbas das ações estratégicas.
Buscar um posicionamento	Possibilitar o desenvolvimento de ações mais eficazes; Criar diferenciação a partir de atributos valiosos; Alinhar conceitos de produtos e marcas; Comunicar o benefício central do produto ou marca; Desenvolver mapas de posicionamento.
Analisar o mix marketing	Facilitar o alinhamento de estratégias entre os P's do composto; Acompanhar e gerir resultados de estratégias dos P's; Criar valor para os consumidores.
Definir segmentos e público alvo	Possibilitar o desenvolvimento de ações direcionadas a segmentos específicos; Direcionar os investimentos em pesquisa.

Desenvolver um cronograma de ação	Definir prioridades de atividades e ações; Organizar etapas de formulação e implementação de estratégias; Ajustar ações que se dispersaram do objetivo.
Aplicar matrizes de análise, como SWOT e BCG	Viabilizar e agilizar as análises do ambiente de marketing; Quantificar análises de marketing.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Kotler (2010).

Em consequente, a atual seara acadêmica detém um grande volume de pesquisas que visam a explorar os diversos aspectos inerentes à formulação e à prática de estratégias de marketing, tanto na literatura internacional (e.g. EL-ANSARY, 2006; VALOS *et al.*, 2010; NAIDOO; WU, 2011; KUMAR; RAJAN, 2012; RAMASESHAN; ISHAK; KINGSHOTT, 2013; LEONARDI, 2015) como no Brasil (e.g. MIRANDA; ARRUDA, 2004; TOALDO; LUCE, 2006; GOMES; OLIVEIRA; SOARES, 2010; GUISSONI; NEVES, 2013). Alguns desses estudos, porém, sugerem lacunas entre as práticas indicadas pela teoria e a real prática de mercado.

Nessa perspectiva, Bonama (1985) afirma que o marketing, desde o seu reconhecimento como ciência, tem indicações de ações estratégicas predeterminadas para os gestores com relação as mais diversas situações de mercado. No entanto, o autor critica essa realidade, argumentando que essas recomendações têm forte teor teórico, de formulação de estratégias, mas que apresentam fraco caráter prático, de implementação e controle. “Teóricos sabem o que deve ser feito no que tange ao marketing, mas, normalmente, há problemas práticos quando o trabalho é implementado” (BONOMA, 1985, p. 200).

Em concordância, McDonald (2005) reforça que, embora o processo de desenvolvimento de estratégias de marketing siga um passo a passo teórico que é, aparentemente, simples, são inúmeras as interferências que podem emergir do campo empírico, o que torna a formulação e a implementação de estratégias um dos processos mais incertos no ponto de vista organizacional.

Leonardi (2015) também reconhece a lacuna entre teoria e prática e sugere a intitulada “materialização da estratégia” como uma forma de aprimorar o processo estratégico de marketing. O autor explica que os acadêmicos precisam ter o conhecimento suficiente das características inerentes ao ambiente de marketing, de modo a não divergir formulação e implementação como duas etapas singulares e sequenciais. Da mesma forma, os gestores deveriam trabalhar estratégias a partir de um robusto conhecimento não somente prático, mas, também, teórico. Assim, finaliza a sua proposição afirmando que a ligação de acadêmicos com a prática e de gestores com a teoria possibilitaria que teoria e prática de estratégias de marketing fossem mais homogêneas.

Especialmente no que diz respeito ao contexto brasileiro, Toaldo e Luce (2006) chamam atenção para a cultura como um dos fatores que interferem no comportamento estratégico das empresas no mercado. Considerando a origem norte-americana dos preceitos de estratégia de marketing e, também, que a maioria das pesquisas acadêmicas em torno do tema são desenvolvidas nos Estados Unidos, é questionável que sejam coerentes com a realidade do mercado brasileiro e, conseqüentemente, com as práticas dos profissionais deste país.

Após expor argumentos em torno dos diversos fatores ambientais que podem exercer interferência nas estratégias, o estudo de Toaldo e Luce (2006), apresenta um modelo teórico de formação da estratégia de marketing (Figura 1), do qual foram utilizados os elementos que

interferem na prática de estratégias como categorias teóricas para a análise de conteúdo da presente pesquisa.

INTERFERÊNCIAS NA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	INTERFERÊNCIAS NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
<p>Centralização Formalização Cultura Organizacional Apoio da Alta Administração Importância percebida</p>	<p>Análise situacional Abrangência Ativos e Competências Organizacionais Ativos e Competências de Marketing Adequação à Visão Integração Comprometimento Comunicação Liderança</p>

Figura 1 – Interferências práticas no desenvolvimento de estratégias de marketing.
Fonte: Adaptada de Toaldo e Luce (2006).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida em caráter qualitativo, caracterizado pelo aprofundamento do pesquisador no que será estudado (FLICKE, 2009). De acordo com Pinheiro et al. (2004), na pesquisa qualitativa, dados não mensuráveis são sondados, como: sentimentos, impressões, percepções e intenções. Assim, este é o método mais apropriado para o objetivo deste estudo. Segundo Bauer e Gaskell (2002), a pesquisa qualitativa não envolve números e trabalha com análises das realidades sociais, tendo, como fundamento, o método descritivo e interpretativo, para obtenção de conteúdo mais preciso.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade, que foram gravadas e, em procedimento seguinte, transcritas. O instrumento de coleta utilizado foi um roteiro de entrevista semiestruturado, por ser a melhor técnica para atender aos objetivos propostos. Esta técnica faz uso um roteiro com questões de interesse da pesquisa, exploradas pelo pesquisador na medida de seu desenvolvimento (GIL, 1993).

O roteiro foi elaborado a partir do que Kotler (2010) sugere para o processo de desenvolvimento de estratégias de marketing, que se converge em: objetivo e metas; análise da concorrência; definição das principais ações e verbas; posicionamento; análise do mix marketing; definição de segmentos e público alvo; cronograma de ação; análise SWOT; matriz BCG.

A escolha desse autor se justifica por ser o mais referenciado em ementas de disciplinas de marketing das três principais Instituições de Ensino Superior da cidade de Fortaleza, onde 7, dos 8 participantes, cursaram algum nível de sua formação acadêmica, tendo, então, entrado em contato previamente com essa teoria.

Para o desenvolvimento da pesquisa empírica, foram realizadas entrevistas em profundidade com 8 profissionais de marketing, que atuam em empresas de portes e segmentos diversos na cidade de Fortaleza. O critério de escolha desses profissionais teve como filtro a ocupação de algum cargo de gestão. Optou-se, também, por formar uma amostra heterogênea em grau de escolaridade, porte e setor de atuação da empresa.

A partir da escolha da amostra, foi solicitado a cada profissional que discorresse a respeito de suas práticas de marketing na empresa, relacionadas às atividades e ferramentas elencadas pelos referidos autores. Em um segundo momento, as entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo, visando a identificar as razões da possível divergência entre os preceitos teóricos de formulação e implementação de estratégias de marketing e a efetiva

prática de mercado dos profissionais da área a partir do conteúdo percorrido pelos entrevistados. Esse tipo de análise, como explana Bardin (2011), considera a palavra em seu conteúdo manifesto, o que possibilita a inferência sobre seu conteúdo de acordo com um contexto social específico.

Vale ressaltar que foram estabelecidas categorias teóricas para a etapa de análise com base no modelo exploratório de Toaldo e Luce (2006). Este modelo baseia-se nos estudos norte-americanos de Menon *et al.* (1999) e o de Noble e Mokwa (1999), de formulação e de implementação de estratégias de marketing. Optou-se pela escolha deste modelo teórico pelo seu caráter ainda exploratório e pelo fato de ter sido desenvolvido no contexto brasileiro.

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Caracterização dos respondentes

A caracterização da amostra da pesquisa, detalhada no Quadro 2, engloba informações do perfil profissional dos entrevistados (formação acadêmica e tempo de atuação no mercado na área de marketing) e da caracterização das empresas nas quais atuam (segmento, porte e formalização do departamento de atuação do marketing).

Quadro 2 – Características da amostra

Entrevistado (a)	Formação acadêmica	Tempo de atuação na área de marketing	Segmento de atuação da atual empresa	Porte da atual empresa (por número de funcionários)	Departamento de atuação do marketing
E1	Segundo grau completo	11 anos	Tecnologia da informação	P	Marketing/ Comercial
E2	MBA em Marketing	8 anos	Varejo (Roupas)	M	Marketing
E3	MBA em Marketing	8 anos	Alimentos	G	Marketing
E4	MBA em Marketing	7 anos	Educação (Editora)	G	Marketing/ Comercial
E5	Graduação em Publicidade e Propaganda	4 anos	Varejo (Brinquedos)	G	Comercial
E6	Doutorado em Administração	21 anos	Saúde	P	Comercial
E7	Graduação em Administração	5 anos	Educação (IES privada)	G	Marketing
E8	Mestre em Administração	26 anos	Construção civil	G	Marketing/ Comercial

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A heterogeneidade dos perfis profissionais no que tange à formação acadêmica pode ser destacada, uma vez que há gestores sem formação superior e pós-graduado a nível de doutorado. Também é diverso o tempo de atuação na área, que variou de 4 a 26 anos.

Com exceção da Entrevistada 1, parece haver relação positiva entre o grau de escolaridade e o tempo de atuação no mercado dos profissionais, o que os tornaria aptos a bem conhecer teorias e práticas de marketing, conforme sugerem Whittington (2006) e Leonardi (2015) como aptidões desejáveis de um profissional de mercado.

O perfil do profissional, no entanto, não está aparentemente relacionado ao porte da empresa no qual atua, tampouco com formalização do departamento de marketing na

empresa. O Entrevistado 6, gestor com maior nível acadêmico e longa experiência de mercado não atua em uma empresa com setor de marketing definido.

4.2. Resultados da análise de conteúdo

Em sequência às perguntas de caracterização dos entrevistados e das respectivas empresas, deu-se início ao questionamento em torno das atividades de formulação e implementação de estratégias de marketing que desenvolviam na empresa.

Quadro 3 – Análise de conteúdo com base nas teorias de Kotler (2010) e Toaldo e Luce (2006).

Sugestões da teoria para a prática (KOTLER, 2010)	A efetiva prática de mercado dos profissionais da amostra	Serventia da teoria para a prática	Dificuldades/ Impedimentos para a prática sugerida (TOALDO; LUCE, 2006)
Traçar objetivos e metas	<p>“No mercado de moda cearense, a gente vê um pouco de amadorismo. Então, o objetivo fica muito vago, né? Então, a gente procura, pelo que a gente sente, traçar os objetivos... que são o quê? Uma fidelização da marca por parte dos clientes ou um reposicionamento da marca, como a gente já fez...” (Entrevistada 2, varejo de roupas).</p>	Teoria apática	<p>Insuficiência de Ativos e Competências Organizacionais</p> <p>Insuficiência de Ativos e competências de Marketing</p> <p>Insuficiência de Importância percebida</p>
	<p>“Quando a gente fala de marketing de cervejas, existem estratégias distintas pra cada produto. Temos uma cerveja que é da categoria <i>premium</i>, que ‘tava’ brigando pra manter a liderança, então o objetivo principal era consolidar essa liderança nos mercados (...). A consolidação dessa liderança era feita através de ações muito objetivas, por exemplo: ações pra aumentar a cobertura, a bebida estar presente no maior número de pontos de venda. Quando mais presente a bebida, maior a chance de consumi-la. Além de ações pra o fortalecimento da marca. Quanto mais contato o consumidor tiver com a marca, maior as chances de consumo” (Entrevistado 3, alimentos).</p>	Teoria à prática	■
Analisar a concorrência	<p>"Não tem nenhuma ferramenta mais profissional ou empresa terceirizada que faça essa análise. Então, a gente procura muitas coisas nas redes sociais, de feedbacks sobre o produto deles. Como o mercado aqui é pequeno, a gente sabe exatamente o que 'tá' acontecendo dentro de cada empresa. De verdade. Pelos comentários em 'off' da categoria, saber tudo sobre o planejamento dos concorrentes. A gente consegue informação pelo próprio <i>networking</i> mesmo" (Entrevistada 5, varejo de brinquedos).</p>	Teoria apática	<p>Ausência de Análise situacional</p> <p>Insuficiência de Adequação à visão</p> <p>Insuficiência de Comprometimento</p>

	<p>"A oferta de estudos a respeito de educação básica, principalmente, de mercado de sistemas de ensino é bem escassa. Existe basicamente um estudo, lançado por uma companhia, que é atualizado a cada dois anos. Então, tem áreas na empresa responsáveis por olhar pra concorrência, pros produtos, pra tentar investigar as estratégias, os <i>reports</i> lançados pelas companhias de capital aberto. Então, dá pra ter uma boa noção do que 'tá' acontecendo" (Entrevistado 4, educação - editora).</p>	Teoria à prática	-
Definir as principais ações e verbas	<p>"Existe um orçamento que distribui a verba por aquilo que vai ser feito ao longo do ano. Comparando ao ano anterior, mais 'x%'. Dá pra incluir aí anúncios, web e também assessoria de imprensa" (Entrevistado 8, construção civil).</p>	Teoria à prática	-
	<p>"As ações e, conseqüentemente, a verba são muito voltadas 'pra' conteúdo visual. Então, a gente gasta muito mensalmente com mala direta, fotógrafo, modelo, cenário, blogueiras e alguns anúncios patrocinados no <i>Facebook</i>. O controle tem que ser severo porque, 'pras' campanhas principais, a gente busca os melhores fotógrafos do país e modelos renomadas. Aí, como a verba direcionada a isso é muito alta, há um controle muito grande" (Entrevistada 2, varejo de roupas).</p>		
Buscar um posicionamento	<p>"As ações de posicionamento... não tem (risos). Na verdade, como é uma clínica voltada 'pra' mulheres, acredito que a comunicação visual da loja ela já transmite um pouco da ideia, mas falta verba pra pesquisa de mercado e pra ações estratégicas mais direcionadas pra passar o nosso diferencial" (Entrevistado 6, saúde).</p>	Teoria apática	<p>Ausência de análise situacional</p> <p>Insuficiência de Adequação à visão</p> <p>Insuficiência da importância percebida</p>
	<p>"O posicionamento da empresa eu acredito que tenha se formado aos poucos porque a nossa oferta de produtos contém mais produtos baratos do que a do principal concorrente. Então, acho que não foi uma coisa previamente pensada e planejada. O que a gente faz agora é manter isso e direcionar a comunicação 'pra' criança" (Entrevistada 5, varejo brinquedos).</p>		
Analisar o mix de marketing	<p>"Como o setor de marketing é junto com o comercial, as ações de marketing mix acabam divididas. O que mais cabe a mim aqui são ações promocionais e de ponto de venda. Preço e produto, fica mais a cargo da gestão do comercial" (Entrevistada 5, varejo de brinquedos).</p>	Teoria apática	<p>Insuficiência de Formalização</p> <p>Insuficiência de Adequação à visão</p>

	<p>"A gente trabalha dentro da fábrica. Então, tem livre acesso à produção, mas também estamos sempre nas lojas, livre comunicação com a equipe comercial, financeira... com o pessoal de estilo. Conhecemos muito bem o produto. Se a gente sente que não está "rolando", a gente sente isso pela quantidade de curtidas nas redes sociais, e também se o comercial passa pra gente, a gente tem liberdade de falar com o estilo... bucar de repente alguma ação promocional pra desovar ou rever precificação também. Também temos liberdade de mudar alguma coisa no ponto de venda se achar que está algo inadequado, enfim..." (Entrevistada 2, varejo de roupas).</p>		
Definir segmentos e público-alvo	<p>"Antigamente, nosso público-alvo era A e B, mas, agora, com os créditos estudantis, as nossas últimas pesquisas já indicaram aumento no consumo do nosso serviço pelas classes C e D também. Então todo o nosso planejamento agora considera essa nova situação de mercado" (Entrevistado 7, educação - IES privada).</p>	Teoria à prática	-
	<p>"Como eu conheço pesquisa científica, fui eu mesmo que desenvolvi um questionário, apliquei lá e analisei os dados que nos ajudaram a definir melhor quem era o nosso público-alvo. Realmente, nesse aspecto, eu acho que foi acertado" (Entrevistado 6, saúde).</p>		
	<p>"A gente sugeriu a pesquisa de mercado pra ter certeza de estar vendendo pro nosso público-alvo, mas a diretoria não acatou por conta dos custos. E também, se fosse constatado que nossos consumidores fossem um público mais velho, uma das diretoras não queria de forma nenhuma que o produto fosse feito pra pessoas mais velhas porque ela achava que, em breve, essas pessoas iam morrer e que a marca ia morrer junto com elas" (Entrevistada 2, varejo de roupas).</p>	Teoria apática	<p>Ausência de apoio da alta administração</p> <p>Insuficiência de Ativos e competências de Marketing</p> <p>Insuficiência Importância percebida</p> <p>Insuficiência de abertura a novas ideias (Cultura Organizacional).</p>
Desenvolver cronograma de ação	<p>"Todas as ações que a gente desenvolve, até mesmo antes das ações, quando a gente 'tá' pesquisando o mercado, elas têm um prazo pra ser concluídas. É uma forma que a gente tem de realmente conseguir controlar e saber se as coisas estão acontecendo... e se é no tempo previsto" (Entrevistado 4, educação - editora).</p>	Teoria à prática	-
	<p>"Existe um cronograma de ação, e eu espero que ele seja cumprido porque, se não, eu não vou estar fazendo o meu trabalho direito (risos), mas, falando sério... acho que 85% é cumprido, mas existem revisões ao longo do ano" (Entrevistado 8, construção civil).</p>		

	"O nosso cronograma de ação ele tem as principais campanhas do ano como referência: dia das crianças e natal. Pras campanhas menores, e pras ações delas, o que eu faço é estabelecer uma contagem na agenda mesmo. Pro dia a dia de vendas não tem esse prazo marcado no planejamento" (Entrevistada 5, varejo de brinquedos).	Teoria apática	Insuficiência de Adequação à visão
Aplicar matrizes de análise, como SWOT e BCG	"O que a gente faz é só a pesquisa de satisfação com os clientes. As ferramentas que nós utilizamos para levar informação à diretoria são só as pesquisas (...). A entrevista aqui é anônima, né? Então, vou dizer: o meu chefe não sabe nem a metade do que tu 'tá' falando (risos)" (Entrevistada 1, TI).	Teoria apática	Ausência de liderança efetiva
			Insuficiência de Análise situacional
			Insuficiência de Centralização
	"Eu conheço essas matrizes por conta do meu MBA. Uma vez, em um planejamento, a gente colocou uma análise SWOT mais 'pra' ilustrar mais ou menos 'pra' diretoria, em uma reunião, o perfil da empresa. Foi mais uma forma didática 'pra' gente mostrar na apresentação. As outras, eu nunca fiz lá. Confesso" (Entrevistada 2, varejo de roupas).		Insuficiência da Importância percebida
	"Isso não é utilizado, ou pelo menos não no nível que eu estou. As estratégias são nacionais e normalmente são desenhadas pelos escritórios dos fabricantes e aí passam pras distribuidoras, como é o caso desta, que é quem executa a estratégia. Quem vai vender e distribuir" (Entrevistado 3, alimentos).		Insuficiência de Apoio da alta administração
			Insuficiência de Ativos e competências de marketing
			Insuficiência de Comunicação

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A primeira proposta de aplicação da teoria, no que diz respeito a *Traçar objetivos e metas*, foi identificada na prática em duas perspectivas. Houve evidências de que algumas empresas desenvolvem esta ação seguindo todos os requisitos teóricos, como pode ser observado no discurso do Entrevistado 3, que vai ao encontro do que discorre Kotler (2010) sobre objetivos e metas (ver Quadro 1).

Por outro lado, um dos gestores de marketing da amostra afirmou atuar em um mercado amador, a ponto de praticar estratégias não com base em objetivos formulados com embasamento teórico ou mercadológico, mas sim "*pelo que a gente sente*" (Entrevistada 2, varejo de roupas). É possível observar, de acordo com as dificuldades práticas elencadas por Toaldo e Luce (2006), que essa concepção da Entrevistada 2 remete à pouca competência organizacional e de marketing, no que tange ao "conhecimento dos recursos e habilidades desenvolvidos para a entrega de valor superior ao mercado" (TOALDO; LUCE, 2006).

Além disso, o desacordo das ações propostas por Kotler (2010) e a prática efetiva da Entrevistada 2 também pode ser reflexo da insuficiência do que Toaldo e Luce (2006) intitulam de importância percebida, uma vez que a gestora demonstra não constatar a potencialidade da estratégia para a organização.

No que cabe a *Analisar a concorrência*, foram identificados sinais de concordância entre o que a teoria propõe como aplicação e o que, de fato, se aplica no discurso de Entrevistado. No entanto, o conteúdo analisado indicou, sobretudo, comprometimento insuficiente por parte dos gestores com as estratégias, também insuficiente adequação da estratégia com a visão organizacional e, sobretudo, ausência de análise situacional – análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades organizacionais.

Assim, em razão da identificação dessas três dificuldades, com base em Toaldo e Luce (2006), observa-se que a teoria referente às práticas de análise de concorrência foi também classificada como apática, ou seja, não foi observada na prática.

Em relação a *Definir as principais ações e verbas*, esta parece refletir integralmente as indicações práticas da teoria. Já *Buscar um posicionamento* e *Analisar o mix de marketing* não foram ações estratégicas percebidas no discurso dos gestores como prática de marketing efetiva, em discordância ao que a teoria aconselha.

Neste caso, os gestores acreditam que têm conhecimento de qual posicionamento as referidas empresas apresentam no mercado e demonstram-se seguros de conhecer as ações inerentes ao posicionamento, no entanto, não as realizam. Quando questionados acerca do marketing mix, os gestores afirmaram desenvolver ações relacionadas a preço, praça, produto e promoção, conforme recomenda a teoria, porém, identificou-se que estas ações são desenvolvidas de maneira informal, não seguindo, portanto as indicações teóricas.

Assim, aponta-se como razão da dessas lacunas entre teoria e prática de posicionamento, a ausência de conhecimento situacional e a insuficiência de importância percebida e de adequação das estratégias à visão da empresa. Em relação ao mix de marketing, insuficiência de formalização e de adequação à visão. Ainda, esta última dificuldade também foi observada no que tange a *Definir cronograma de atuação*, partindo do discurso de parte dos gestores, que apenas exercem essa prática para as principais ações estratégicas.

Definir segmentos e público-alvo é uma ação que, entre os gestores entrevistados, significou teoria à prática e também teoria apática. Isso porque algumas empresas desenvolvem pesquisa de campo para definir estratégias para segmentos, enquanto outras formulam e implementam essas estratégias sem qualquer embasamento. Para este último grupo, atribui-se as dificuldades de insuficiência de: ativos e competências de marketing, importância percebida e apoio da alta administração.

Com relação *Aplicar matrizes de análise como SWOT e BCG*, esta divergiu entre teoria e prática, uma vez que nenhum dos gestores realiza. Identificou-se, no conteúdo, a ausência de liderança efetiva, bem como diversas insuficiências inerentes a análise situacional, centralização, importância percebida, apoio da alta administração, ativos e competências de marketing.

4.3. Discussão dos resultados

Observa-se, em diversos momentos dos discursos analisados, referências a debilidades do mercado:

“No mercado de moda cearense, a gente vê um pouco de amadorismo”
(Entrevistada 2, sobre objetivos e metas).

“Não temos nenhuma ferramenta mais profissional ou empresa terceirizada que faça essa análise” (Entrevistada 5, sobre análise da concorrência).

“Ações de posicionamento... não tem” (Entrevistado 6, sobre posicionamento).

“Como o setor de marketing é junto com o comercial, as ações de marketing acabam divididas” (Entrevistada 5, sobre Marketing mix).

“Uma das diretoras não queria de forma nenhuma que o produto fosse feito ‘pra’ pessoas mais velhas porque ela achava que, em breve, essas pessoas iam morrer e que a marca ia morrer junto com elas (Entrevistada 2, sobre segmentação e público-alvo).

“Meu chefe não sabe nem a metade do que tu ‘tá’ falando (risos)” (Entrevistada 1, sobre matrizes SWOT e BCG).

Apenas no que diz respeito à ação de *Definir principais ações e verbas* o discurso de todos os gestores convergiu de forma satisfatória à eficiência da prática de mercado, com base no que expõe Kotler (2010). *“Como a verba direcionada a isso [ações de promoção] é muito alta, há um controle muito grande”* (Entrevistada 2).

É válida a reflexão de que, dentre as práticas do processo estratégico aqui abordadas, a única que apresentou rigor em sua execução foi a que está diretamente ligada ao controle de dispêndio financeiro com ações de marketing. Isso pode indicar certa descrença, por parte dos gestores - e de todo o setor da empresa - da potencialidade das estratégias de marketing para o sucesso da organização, como está retratado nos discursos acima.

Outra observação relevante concerne aos segmentos de atuação das empresas. O gestor do segmento de varejo de brinquedos, entre os demais investigados, foi o que mais apresentou teorias apáticas, ou seja, o que menos formula e implementa estratégias de marketing com a eficácia e rigor sugeridos pela teoria.

Nesse segmento, a ausência de análise situacional, assim como a insuficiência de importância percebida e de adequação à visão – identificadas na etapa empírica da pesquisa com base em Toaldo e Luce (2010) – podem ser as razões de más práticas de marketing. Contudo, é importante mencionar que o segmento de varejo de brinquedos na cidade de Fortaleza não é vasto, há poucas empresas concorrentes. Desse modo, o contexto de mercado específico da amostra pode contribuir com essa realidade a partir do pensamento errôneo de que são poucos os concorrentes para grande empenho de marketing. Tal constatação tem o suporte do discurso seguinte:

“Como o mercado aqui é pequeno, a gente sabe exatamente o que ‘tá’ acontecendo dentro de cada empresa. De verdade. Pelos comentários em ‘off’ da categoria, saber tudo sobre o planejamento dos concorrentes. A gente consegue informação pelo próprio networking mesmo” (Entrevistada 5).

Por sua vez, o segmento de educação privada (editora e IES) destaca-se pela teoria à prática, que foi percebida no discurso dos gestores da amostra que atuam nesse mercado, especialmente no que tange à pesquisa de mercado como ação estratégica.

“Antigamente, nosso público-alvo era A e B, mas, agora, com os créditos estudantis, as nossas últimas pesquisas já indicaram aumento no consumo do nosso serviço pelas classes C e D também. Então todo o nosso planejamento agora considera essa nova situação de mercado” (Entrevistado 7, educação - IES privada).

"Todas as ações que a gente desenvolve, até mesmo antes das ações, quando a gente 'tá' pesquisando o mercado, elas têm um prazo 'pra' ser concluídas. É uma forma que a gente tem de realmente conseguir controlar e saber se as coisas estão acontecendo... e se é no tempo previsto" (Entrevistado 4, educação - editora).

Entre os demais, os gestores do segmento de educação da amostra são os que mais se aproximam, em suas práticas, àquelas indicadas por Kotler (2010). Assim, essa constatação pode sugerir que profissionais do segmento de educação – no caso desta amostra, que têm formação em marketing a qualquer nível e atuam no setor de marketing de empresas – estão mais alinhados com os preceitos teóricos da literatura.

Ainda em relação à pesquisa de mercado, base para a maioria das ações de formulação e implementação de estratégias de marketing, é relevante destacar dois momentos do discurso do Entrevistado 6, Doutor em Administração e gestor de empresa no segmento de saúde:

"Como eu conheço pesquisa científica, fui eu mesmo que desenvolvi um questionário, apliquei lá e analisei os dados que ajudaram a gente aqui a definir melhor quem era o nosso público-alvo" (Entrevistado 6, sobre segmentação e público-alvo).

"As ações de posicionamento... não tem [...] falta verba pra pesquisa de mercado" (Entrevistado 6, sobre posicionamento).

Fica clara a contradição entre as duas falas do mesmo discurso, de modo que é questionável o interesse do profissional de gestão em aplicar à prática os seus conhecimentos teóricos, neste caso, para melhor compreender o posicionamento da empresa e melhor desempenhar as ações estratégicas de marketing.

Essa ausência de análise situacional, razão de divergência entre teoria e prática aqui apontada, além de estar refletida em estratégias de posicionamento, também foi observada no que concerne nas análises do marketing mix e análises SWOT e BCG:

"Se a gente sente que não está 'rolando' [que um produto não está tendo boa saída], a gente sente isso pela quantidade de curtidas nas redes sociais" (Entrevistada 2, sobre mix de marketing).

"Eu conheço essas matrizes por conta do meu MBA. Uma vez, em um planejamento, a gente colocou uma análise SWOT mais 'pra' ilustrar mais ou menos 'pra' diretoria, em uma reunião, o perfil da empresa. Foi mais uma forma didática 'pra' gente mostrar na apresentação. As outras, eu nunca fiz lá. Confesso" (Entrevistada 2, sobre análises SWOT e BCG).

Verifica-se que buscar planejamento, analisar o marketing mix e aplicar matrizes de análise foram, entre as ações de formulação e implementação de estratégias, as que mais divergiram entre o que indica a teoria e a real prática. Considerando os respectivos discursos inerentes a essas ações, percebe-se que é recorrente a ausência da pesquisa científica.

Dessa forma, em concordância à Toaldo e Luce (2006) que apontam a análise situacional como essencial para o processo de estratégia de marketing, destaca-se, aqui, mais especificamente, a ausência da pesquisa de campo como falha da análise situacional e, por conseguinte, principal responsável pela disparidade entre as ações eficientes, mostradas e indicadas pela teoria, e as ações falhas de mercado reconhecidas nesta pesquisa. Esse achado corrobora o que explicam Bonama (1985), McDonald (2005) e Leonardi (2015).

5. CONCLUSÃO

A teoria é apática. As ações essenciais para o sucesso de estratégias de marketing, indicadas por Kotler (2010), foram pouco observadas nas atividades organizacionais dos gestores entrevistados. O que era uma discrepância provável na etapa de pesquisa bibliográfica, foi efetivamente identificada na etapa de campo empírico.

Esse resultado partiu da inquietação de identificar o que leva à provável discrepância entre o processo de formulação e implementação de estratégias proposto pela teoria de marketing e a efetiva prática de mercado dos profissionais da área.

Para tanto, foram observadas no discurso dos participantes da pesquisa, dificuldades práticas que podem ser a razão da lacuna entre o que a teoria propõe à prática mercadológica e o que, de fato, é desenvolvido nas empresas investigadas. Das 14 dificuldades apontadas por Toaldo e Luce (2006), 10 foram, nesta pesquisa, reconhecidas. E, dos dados empíricos, mais uma realidade de mercado e razão de lacuna entre teoria e prática emergiu.

Dessa forma, foi atingido o objetivo de identificar as razões da possível divergência entre os preceitos teóricos de formulação e implementação de estratégias de marketing e a efetiva prática de mercado dos profissionais da área, contribuindo com a seara acadêmica por ajudar a suprir a lacuna de pesquisas que confrontam teoria prévia recomenda à prática com as reais ações de marketing das empresas.

Para o âmbito gerencial, o artigo evidencia as dificuldades de aplicação de ações específicas do processo de desenvolvimento de estratégias de marketing, de formulação e implementação. Sobretudo, ressalta a relevância da pesquisa científica para avaliar o mercado, uma vez que aponta ações gerenciais mal implementadas em virtude da ausência dessa pesquisa.

No entanto, o artigo apresenta algumas limitações. A primeira reside no fato de que houve gestores que participaram da entrevista no próprio local de trabalho. Embora estivessem a sós com a pesquisadora, o local pode tê-los intimidado a discorrer com mais liberdade sobre suas atividades na empresa. Ademais, apenas uma das empresas nas quais atuam os gestores é de médio porte, havendo maior prevalência de empresas de pequeno e grande porte.

Como sugestões para pesquisas futuras, é sugerido que outros aspectos da prática organizacional sejam confrontados com as sugestões práticas da teoria, incluindo, também, outros setores da empresa. Outrossim, sugere-se a continuidade desta a nível quantitativo, com o objetivo de explorar uma amostra maior, que possa ser representativa da população de gestores de Fortaleza.

Referências bibliográficas

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa, com texto, imagem e som: um manual prático**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BONOMA, T. V.; Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and Process. **Journal of Marketing Research**, v. 22, maio, 1985.

DAY, G. S.; WENSLEY, R. Marketing Theory with a Strategic Orientation. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 79-89, 1983.

EL-ANSARY, A. Marketing Strategy: Taxonomy and frameworks, **European Business Review**, v. 18, n. 4, 2006, p. 266-293.

FLICK, Uwe. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GOMES, D. M. O. A.; OLIVEIRA, C. C.; SOARES, N. A. O Senhor Marketing Mix e a Senhora Prática Mercadológica: Crise à Vista? Uma análise do paradigma dominante do marketing sob uma perspectiva pós-moderna. **Revista Ciências Administrativas**, v. 16, n. 1, 2010.

GUISSONI, L. A.; NEVES, M. F. Ensaio sobre a Análise de Desempenho em Marketing e Aplicação de Métricas. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 4, 2013.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: A Edição do Novo Milênio**. São Paulo: Pearson, 2010.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KUMAR, V.; PETERSEN, A. Using a Customer Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance: A Review of Theoretical and Empirical Evidence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 4, p. 504-519, 2005.

KUMAR, V.; RAJAN, B. Social Coupons as a Marketing Strategy: A Multifaceted Perspective. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n.1, p. 120-136, 2012.

LAMBKIN, M.; DAY, G.S. Day. Evolutionary Processes in Competitive Markets: Beyond the Product Life Cycle. **Journal of Marketing**, v. 53, p. 4-20, 1989.

LEONARDI, P. M. Materializing Strategy: The Blurry Line. **British Journal of Management**, v. 26, p. 17-21, 2015.

MCDONALD, M. Planejamento estratégico de marketing - Teoria e prática. In: Michael Baker. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, p. 62-83, 2005

MENON, A.; BHARADWAJ, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 18-40, 1999.

MIRANDA, Claudia; ARRUDA, Danielle. A evolução do pensamento de marketing: uma análise do corpo doutrinário acumulado no século XX. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 20., 2002, Salvador, BA. **Anais...** Salvador, BA: ANPAD, 2002. CD-ROM.

NAIDOO, V.; WU, T. Marketing strategy implementation in higher education: A mixed approach for model development and testing. **Journal of Marketing Management**, v.69, p. n. 11-12, p. 1117-1141, 2011.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 4, p. 57-73, 1999.

PEREIRA, C. B.; TOLEDO. G. L.; TOLEDOL. A. Considerações sobre o conceito de marketing: teoria e prática gerencial. **Organização & Sociedade**, v.16, n.50, p. 519-544, 2009

PINHEIRO, R. M., et al. Pesquisa qualitativa. In: PINHEIRO, R. M., et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004, p. 125-141.

RAMASESHAN, B.; ISHAK, A.; KINGSHOTT, R .J. Interactive effects of marketing strategy formulation and implementation upon firm performance. **Journal of Marketing Management**, v. 29, n. 11/12, p. 1224 – 1250, 2013.

SAITO, C. et al. Conceitos, reflexões e tendências editados pelo CAEPM - Centro de Altos Estudos da ESPM. **Marketing**, v. 41, 2010

TOALDO, A. M. M.; LUCE, F. B. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **RAE**, Rio de Janeiro: FGV, v. 46, n. 4, p. 25-35, out./dez. 2006.

VALOS, M.J.; EWING, M.T.; POWELL, I.H. Practitioner prognostication on the future of online marketing'. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n.3, p. 361-76, 2010.

WILKIE, W.; MOORE, E. S. Expanding our understanding of marketing in society. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, pp. 53-73, 2012.

WIND, Y.; ROBERTSON T. S. Marketing Strategy:New Directions for Theory and Research, **Journal of Marketing**, v. 47, p. 12-25, 1983.